

René Sydow

Thema

Geschäftsprozessanalyse zur Begründung einer geschäftlichen Umstrukturierung des REWE Vertriebszentrums Ost, Standort Rüsseina

eingereicht als Diplomarbeit an der

Hochschule Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Kriebstein, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr.- Ing. Barthel

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Stelling

Bibliografische Beschreibung

Sydow, René:

Geschäftsprozessanalyse zur Begründung einer geschäftlichen Umstrukturierung des REWE Vertriebszentrums Ost, Standort Rüsseina. – 2010, 60 S., Kriebstein, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2010

Referat

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, einen Gestaltungsvorschlag für die Aufbauorganisation der Geschäftseinheiten Vollsortiment und Discount am Lagerstandort der REWE Group in Rüsseina zu erbringen. Die Arbeit analysiert die Aufbau- und Ablauforganisation des Standortes der REWE Group. Ausgangspunkt ist eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen von betrieblicher Organisation, des Warenwirtschafts-systems, des Sortiments und der Geschäftsprozessanalyse. Anschließend erfolgt die Erfassung und Erläuterung des Ist-Zustandes. Es wird die Aufbauorganisation dargestellt, im Rahmen der Ablauforganisation werden Prozesse identifiziert und dokumentiert.

Als Ergebnis der Arbeit entsteht ein Vorschlag für die Aufbauorganisation des Vollsortimenters und für die des Discounters. Dieser berücksichtigt insbesondere die individuellen Ansprüche der jeweiligen Vertriebslinie. In einem Ausblick wird kurz auf die nicht bearbeitenden Probleme eingegangen.

Danksagung

Nach Abschluss der vorliegenden Arbeit möchte ich besonders Herrn Prof. Dr.- Ing. H. Barthel für die sehr gute Gesamtbetreuung und den Hinweisen zum Abfassen der Arbeit danken. Dank gilt ebenfalls Herrn Prof. Dr. rer. oec. Stelling für seine Bereitschaft als zweiter Gutachter zu fungieren.

Außerdem gebührt dem Betriebsleiter des REWE Lagerstandortes in Rüsseina, Herrn S. Wallisch, großer Dank für seine Unterstützung zur Anfertigung dieser Arbeit. Weiterhin danke ich den REWE Mitarbeitern Herrn H. Steuer, Herrn U. Schmidt und Herrn S. Clausnitzer für die Bereitstellung der notwendigen Daten und Informationen.

Kriebstein, im August 2010

René Sydow

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Problemdarstellung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Rewe Group	3
1.3.1 Historischer Abriss	3
1.3.2 Geschäftsfelder	4
1.3.3 Zahlen und Fakten	7
2 Ermittlung des Erkenntnisstandes.....	9
2.1 Theoretische Grundlagen.....	9
2.1.1 Organisation.....	9
2.1.1.1 Aufbauorganisation	11
2.1.1.2 Ablauforganisation.....	13
2.1.1.3 Von der Ablauf- zur Prozessorganisation.....	15
2.1.2 Warenwirtschaftssystem	16
2.1.3 Sortiment	18
2.1.4 Geschäftsprozessanalyse	19
2.1.4.1 Geschäftsprozess.....	20
2.1.4.2 Vorgehensweise bei einer Geschäftsprozessanalyse	21
2.1.4.3 Business-Reengineering	21
2.2 Organisation der REWE Rüsseina.....	22
2.2.1 Aufbauorganisation	22
2.2.2 Ablauforganisation der REWE Rüsseina	28
2.2.2.1 Prozess „Warenannahme“	29

2.2.2.2	Prozess „Einlagerung und Bevorratung“	31
2.2.2.3	Prozess „Kommissionierung der Filialbestellungen“	32
2.2.2.4	Prozess „Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Warenausgangsfläche (WA)“	34
2.3	Warenwirtschaftssystem der REWE Rüsseina	35
2.4	Analyse des Warensortimentes.....	35
3	Präzisierung der Aufgabenstellung	37
4	Lösungsfindung	39
4.1	Neustrukturierung der Aufbauorganisation	39
4.1.1	Veränderungen Lagerführungen.....	40
4.1.2	Veränderungen Wareneingang.....	41
4.1.3	Veränderungen Kommissionierung.....	42
4.1.4	Veränderungen Fuhrpark.....	44
4.1.5	Veränderungen Technik.....	45
4.1.6	Veränderungen Reklamation	45
4.1.7	Veränderung Entsorgung	46
4.2	Darstellung des Strukturvorschlages in einem Organigramm der jeweiligen Geschäftseinheit.....	46
5	Auswertung	49
5.1	Wirkungen der Umstrukturierung auf die Ablauforganisation der REWE Rüsseina	49
5.1.1	Warenannahme.....	49
5.1.2	Einlagerung und Bevorratung	50
5.1.3	Kommissionierung der Filialbestellungen	51
5.1.4	Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Waren- ausgangsfläche	53
5.2	Auswirkungen durch den Wegfall der Shuttlelieferungen für den Fuhrpark.....	55
5.3	Weitere Auswirkungen	56
5.4	Beurteilung der Gesamtinvestitionskosten.....	58
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	59

Anlagenverzeichnis.....	61
Quellenverzeichnis.....	65
Eigenständigkeitserklärung	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vertriebslinien der REWE Group	6
Abbildung 2:	Umsatz nach Geschäftsfeldern 2009	8
Abbildung 3:	Organisationswürfel.....	10
Abbildung 4:	Organigramm REWE Rüsseina.....	27
Abbildung 5:	Warenannahmeprozess	29
Abbildung 6:	Einlagerung und Bevorratung.....	31
Abbildung 7:	Kommissionierung von Bestellungen der Märkte	32
Abbildung 8:	Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Warenausgangsfläche	34
Abbildung 9:	Neustrukturiertes Organigramm für den Lagerbereich Vollsortiment.....	47
Abbildung 10:	Neustrukturiertes Organigramm für den Lagerbereich Discount.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Artikelstruktur Volls Sortiment/Discount Lager Rüsseina	36
Tabelle 2:	Schnelldreheranteil an Gesamtartikelanzahl	50
Tabelle 3:	Leistungsnachweis Staplerfahrer pro Arbeitstag	51
Tabelle 4:	Picks und Kommissioniermenge Volls Sortiment/Discount	52
Tabelle 5:	Durchschnittliche Kommissionierleistung/Stunde Volls Sortiment und Discount	53
Tabelle 6:	Warenausgang nach Transporthilfsmittel und Kollianzahl	54
Tabelle 7:	Warenausgang nach Transporthilfsmittel und Kollianzahl ohne Shuttlelieferungen nach Großbeeren	54
Tabelle 8:	Kosten Shuttleverkehr Großbeeren/Neudietendorf	55
Tabelle 9:	Veränderung der durchschnittlichen Kosten/Fahrt durch die neue logistische Infrastruktur	58

Abkürzungsverzeichnis

AL	Abteilungsleiter
DIN	Deutsche Industrie Norm
EAN	Europäische Artikel-Nummerierung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ELVS	Elektronisches Lager- und Verwaltungssystem
Fl.	Fleisch
FP	Fuhrpark
FR.	Frische
IT	Informationstechnologie
km	Kilometer
m ²	Quadratmeter
MDE	Mobile Datenerfassung
MS	Microsoft
NVE	Nummer der Versandeinheit
O&G	Obst und Gemüse
THM	Transporthilfsmittel
TK	Tiefkühlkost
TL	Teamleiter
TRT	Touren-Retouren-Schein
TS	Trockensortiment
VS	Vollsortiment
WA	Warenausgang
WE	Wareneingang
ZAM	Zentrale Abbildung der Märkte

1 Problemdarstellung

1.1 Ausgangssituation

Die REWE Group ist ein deutscher Handelskonzern. Der bedeutendste Unternehmensschwerpunkt ist der Lebensmitteleinzelhandel. In Deutschland ist das Unternehmen der zweitgrößte Lebensmitteleinzelhändler. Die wichtigsten Umsatzsäulen bilden die beiden Geschäftseinheiten *Vollsortiment*¹ und *Discount*². Die Filialen der beiden Vertriebslinien wurden bisher aus 27 Regional- und Zentrallägern mit Waren beliefert. Aufgrund der unterschiedlichen logistischen Ansprüche, die auf das ungleiche Sortiment zurückzuführen sind, entschloss man sich in der Konzernleitung dazu, die Logistik der beiden Bereiche *Vollsortiment* und *Discount* organisatorisch voneinander zu lösen und den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Geschäftseinheit anzupassen. Ziel dieser Trennung ist es, einheitliche Prozessstrukturen je Geschäftseinheit zu schaffen. Dies bedeutet, dass separate Läger für den *Discount* und für das *Vollsortiment* entstehen sollen.

Erich König, in der Unternehmensleitung verantwortlich für die Bereiche Logistik und IT, begründet diese Maßnahmen im Echo-Interview (das „Echo“ ist die unternehmensinterne Informationszeitschrift für alle Mitarbeiter) wie folgt:

„Beide Vertriebslinien unterscheiden sich in ihren logistischen Anforderungen fundamental. Die Logistik für den Vollsortimenter ist viel komplexer und aufwendiger als für den Discounter. Der Vollsortimenter führt rund 30.000 Lagerartikel, wogegen der Discounter mit nur 1.300 Artikel im Trockensortiment, davon die meisten Schnell-

¹ Kennzeichnet den Umfang größerer Einzelhandelsgeschäfte, die ihr Warenangebot in ausreichender Auswahl aus vielen Branchensortimenten zusammensetzen. (vgl. http://www.handelswissen.net/data/handelslexikon/lex_buchstabe.php?lex=v, verfügbar am 10.07.2010)

² Ist eine Einzelhandelsbetriebsform, die sich tendenziell durch ein enges Warensortiment, einfache Warenpräsentation, relativ kleine Verkaufsflächen und durch geringere Verkaufspreise auszeichnet. (vgl. http://www.handelswissen.net/data/handelslexikon/lex_buchstabe.php?lex=d, verfügbar am 10.07.2010)

dreher,³ auskommt. Logischerweise müssen die Abläufe und Prozesse, wenn aus 30.000 Artikeln kommissioniert wird, im Lager komplett anders aussehen als in einem 1.300 Lagerartikel umfassenden Schnelldreherlager.“⁴

Der Lagerstandort Rüsseina bildet in diesem Umstrukturierungsprozess deutschlandweit eine Ausnahme. Bedingt durch die Größe des Lagers ist hier eine Trennung am Standort in ein separates *Vollsortiment*- bzw. *Discountlager* nicht sinnvoll. Aus diesem Grund wird die Trennung innerhalb des bestehenden Lagerkomplexes vollzogen. Die Umbauarbeiten am Lagerstandort Rüsseina sollen bis Ende des dritten Quartals 2011 abgeschlossen werden, von da an soll eine Vermischung der Prozesse von *Vollsortiment* und *Discount* nicht mehr möglich sein.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit analysiert anhand einer Geschäftsprozessanalyse die Aufbau- und Ablauforganisation des REWE-Vertriebszentrums Ost in Rüsseina. Im Rahmen dieser Analyse werden einzelne Abteilungen erläutert und in einem Organigramm dargestellt. Im nächsten Schritt werden Kernprozesse identifiziert und dokumentiert. Ausgangspunkt für die Untersuchung der Organisation am Standort Rüsseina waren die von der Konzernleitung geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufgrund der beschlossenen Veränderungen, einen Gestaltungsvorschlag für eine neue Aufbauorganisation, unter Beachtung der individuellen Ansprüche von *Vollsortiment* und *Discount*, zu erbringen. Im Endergebnis sollen der *Vollsortimenter* und der *Discounter* völlig unabhängig voneinander, jeweils eine eigenständige Organisation erhalten. Anhand dieser neu gestalteten Aufbauorganisation werden ausgewählte Prozesse im *Vollsortiment* und im *Discount* miteinander verglichen. Dieser Vergleich soll die Notwendigkeit einer solchen Umstrukturierung noch einmal verdeutlichen. Abschließend geht diese Arbeit auf die Wirkungen des aufgeführten Lösungsansatzes sowie auf offen gebliebene und neu erkannte Probleme ein.

³ Schnelldreher sind Artikel, die eine hohe Lagerumschlagshäufigkeit besitzen. Sie werden palettenweise an- und ausgeliefert.

⁴ König E., Echo-Journal der REWE Group, 3. Ausg., Köln 2007, S. 20

1.3 Rewe Group

1.3.1 Historischer Abriss⁵

Die REWE (*REWE steht für **R**evisionsverband der **W**estkauf-Genossenschaften*) nahm am 1. Januar 1927 ihre Geschäftstätigkeit in Köln auf. 1926 hatten 17 Einkaufsgenossenschaften die Gründung beschlossen. Im April 1945 kam jedoch die zentrale Tätigkeit durch den Zweiten Weltkrieg zum Erliegen. Bereits im August 1945 nahm eine Zweigniederlassung in Köln die Zentraltätigkeit wieder auf.

Auf der ersten Generalversammlung nach dem Krieg, am 5. August 1947, wurde die "REWE-Zentralimport e.G.m.b.H." gegründet. Im Jahre 1959 wurde das Aufgabenspektrum der Gruppe auf den Außen- und Großhandel erweitert. Im Rahmen der REWE-Gruppenreform von 1972 wurde die "REWE-Zentralimport e.G.m.b.H." in die heutige REWE-Zentral AG umgewandelt. Die Aufgaben der neuen REWE-Zentral AG bestanden im Warengeschäft, im Eigengeschäft, in der Verkaufsförderung sowie in zentralen Dienstleistungen.

Im Jahre 1974 beteiligte sich die REWE-Zentrale zu 50 % an der Leibbrand-Gruppe. Als REWE-Handelsgesellschaft Leibbrand OHG mit Sitz in Bad Homburg wurde die bundesweite Expansion der Filialunternehmen fortgeführt, zu denen zu diesen Zeitpunkt HL- und miniMAL-Supermärkte, PENNY-Discountmärkte, toom-SB-Warenhäuser und idea-Drogerie-Märkte gehörten. 1989 ging Leibbrand in den Besitz der REWE über.

Mit einer 50%-Beteiligung an der ATLAS-Reisebüro GmbH Köln stieg die REWE 1988 in die Touristikbranche ein. Bei der vollständigen Übernahme 1994 hatte ATLAS-REISEN schon ein Vertriebsnetz mit rund 300 Reisebüros. Im Jahre 1995 übernahm die REWE den Reiseveranstalter ITS Reisen und baute somit ihr Touristikgeschäft weiter aus. Vom Eurogroup-Partner Vendex kaufte die REWE 1995 40 Discountmärkte in Nordfrankreich und stellte sie auf das PENNY-Konzept um.

1996 übernahm die REWE in Österreich den BML-Konzern mit den Vertriebslinien BILLA-Supermarkt, MERKUR-Verbrauchermarkt, Mondo-Discountmarkt, Emma-

⁵ Vgl. <http://www.rewe-group.com/unternehmen/geschichte>, verfügbar am 07.03.2010

Nahversorger und BIPA-Drogerien. Außerdem beteiligte sich das Unternehmen mit 40 % an den Stammaktien der ProSieben Media AG.

1998 übernahm die REWE 52 Götzen- und 138 Stinnes-Baumärkte. Damit rückte der toom BauMarkt in die Spitzengruppe der Do-it-yourself-Branche⁶ auf.

Im Jahre 2000 wurde die REWE-Touristik mit dem Erwerb der DER-Gruppe, dazu gehören die Reiseveranstalter DERTOUR und ADAC Reisen sowie 360 DER-Reisebüros, zu einer weiteren tragenden Säule der Handelsgruppe. Bereits ein Jahr später wurde die Position im Spitzentrio der Touristikbranche durch die Übernahme der LTU-Reiseveranstalter (Jahn Reisen, Tjaereborg, Meier's Weltreisen) untermauert. Zugleich beteiligte sich die REWE zu 40 % an der Fluggesellschaft LTU Lufttransport GmbH, Düsseldorf.

Die neue Dachmarke "REWE Group" mit einem neuen Logo wurde als Zeichen für eine Neupositionierung der Konzernzentrale im Jahre 2006 eingeführt. Dabei wurden Strategien zur Stärkung der Kerngeschäfte Handel und Touristik entwickelt sowie Internationalisierung und Expansion weiter vorangetrieben. Am 25. September 2006 wurden rund 3.000 Supermärkte auf die einheitliche Vertriebsmarke "REWE" umgestellt.

Mit der Übernahme von 328 PLUS Märkten stärkte PENNY 2008 seine Präsenz in ländlichen Regionen und städtischen Ballungsgebieten. Der Lebensmitteldiscounter der REWE Group weitete dadurch sein Vertriebsnetz bundesweit auf 2.049 Standorte aus.

1.3.2 Geschäftsfelder

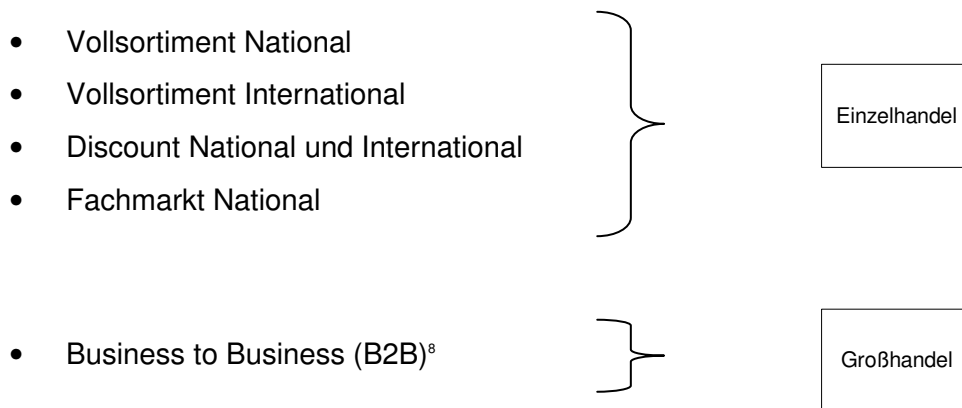
Die zwei Kerngeschäftsfelder der REWE Group sind der Handel und die Touristik, wobei der Lebensmittelhandel die wichtigste Rolle einnimmt. Den Handel unterscheidet man nach der Einbindung gegenüber den Marktpartnern (Kundenkreis) in Einzel- und Großhandel. Der Einzelhandel richtet das Angebot von Handelswaren und sonstigen

⁶ Darunter versteht man die Branche der Heimwerker-, Bau- und Gartenmärkte.

Leistungen an Endverbraucher. Die Kunden des Großhandels dagegen sind Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verwender oder Großverbraucher.⁷

Handel

Der Handel gliedert sich in folgende Geschäftsfelder auf:



Zum *Einzelhandel* gehören die Geschäftsfelder „Vollsortiment National“ (mit den Vertriebslinien: REWE-Märkte, toom Märkte, Nachbarschaftsmärkte nahkauf, Bio-Supermärkte Vierlinden), das „Vollsortiment International“ (mit den Vertriebslinien: BILLA, STANDA, MERKUR) und der „Discount National und International“ (PENNY-Märkte). Über das Stammgeschäft Lebensmittelhandel hinaus betreibt die REWE Group zudem das Geschäftsfeld „Fachmarkt National“ (Vertriebslinien: toom Baumärkte, B1 Baumarkt, ProMarkt), welches ebenfalls dem Einzelhandel zugeordnet ist. In Österreich kommen die BIPA-Drogeriemärkte hinzu.

Eine weitere bedeutende Umsatzsäule ist der *Großhandel* mit dem Geschäftsfeld „B2B“. In diesem sind die nationalen und internationalen Cash & Carry-Aktivitäten⁹ zusammengefasst. Diese schließen die Formate Prodega/Growa in der Schweiz und FEGRO/SELGROS in Deutschland, Polen, Rumänien und Russland sowie

⁷ Vgl. Tietz B., Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München 1993, S. 26

⁸ Über Business-to-Business-Marktplätze tätigen Unternehmen ihre Geschäfte untereinander.

⁹ Cash & Carry Betriebe sind Großhandlungen, die nach dem Prinzip der Selbstbedienung ein breites Sortiment von Konsumgütern anbieten. Der Käufer hat die Kommissionierung der Ware und deren Transport zu übernehmen. (vgl. Tietz B., (1993), S. 30)

Foodservice-Aktivitäten mit transGourmet in Frankreich, HOWEG in der Schweiz und REWE-Foodservice in Deutschland ein.¹⁰

Touristik

Die Touristik der REWE Group ist durch einen starken Vertrieb mit eigenen Atlas- und DER-Reisebüros sowie DERPART Partneragenturen geprägt. Das Spektrum wird durch ein breites Angebot im Bereich Geschäftsreise ergänzt. Reiseveranstalter wie ITS Reisen, JAHN REISEN, TJAEREBORG, DERTOUR, MEIER'S WELTREISEN sowie ADAC Reisen gehören ebenfalls zur REWE Group.¹¹



Abb. 1: Vertriebslinien der REWE Group¹²

¹⁰ Vgl. <http://www.rewe-group.com/vertriebslinien>, verfügbar am 12.04.2010

¹¹ Vgl. <http://portal.rewe-group.com/vertriebsstruktur>, verfügbar am 15.04.2010

¹² Vgl. <http://portal.rewe-group.com/touristik>, verfügbar am 15.04.2010

1.3.3 Zahlen und Fakten

Die REWE Group gehört zu den führenden deutschen und europäischen Handels- und Touristikkonzernen. Im europäischen Handel belegt sie den dritten Platz. In Deutschland ist das Unternehmen der zweitgrößte Lebensmittelhändler.

Die REWE Group erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2009, mit seinen 325.848 Mitarbeitern und 15.445 Einzelhandelsmärkten, einen Gesamtumsatz von 50,91 Milliarden Euro. Dies entsprach einer Umsatzsteigerung von 2,7 % im Vergleich zum Vorjahr. Somit blickt die REWE Group auf das nach Zahlen erfolgreichste Geschäftsjahr in ihrer Geschichte zurück.¹³

Mit einem Umsatzplus von 5,9 % auf 13,58 Milliarden Euro war das Geschäftsfeld „**Vollsortiment National**“ das stärkste Geschäftsfeld der REWE Group und hatte einen Anteil am Gesamtumsatz von 35,4 %. Es gibt 3.300 REWE-Märkte in Deutschland, somit hat die REWE ihre Position als zweitgrößter Betreiber von Supermärkten deutlich gestärkt.¹⁴

Die 3.588 PENNY-Filialen steigerten ihren Gesamtumsatz um 8,1 % auf 10,27 Milliarden Euro, somit ist das Geschäftsfeld „**Discount**“ das zweitstärkste der REWE Group. Der Umsatz der 2.385 Filialen in Deutschland stieg um 9,7 % auf 7 Milliarden Euro. Die 1.203 ausländischen Märkte erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2009 ein Umsatzplus von 4,9 % (Umsatz: 3,3 Milliarden Euro).¹⁵

Die Auslandsaktivitäten des Geschäftsfeldes „**Vollsortiment International**“ trugen mit 8,8 Milliarden Euro ebenfalls bedeutsam zum Ergebnis bei. Dies entsprach einer Steigerung von 4,2 % im Vergleich zum Vorjahr. Die 3.018 Filialen des Geschäftsfeldes Vollsortiment International sind in Österreich, Italien, Tschechien, der Slowakei, Russland, Rumänien, Kroatien, der Ukraine und Bulgarien tätig.¹⁶

Im Geschäftsfeld „**B2B**“ erreichte man einen Umsatz von 5,84 Milliarden Euro. Im Vergleich zu 2008 entsprach dies einem Rückgang von 6,2 %. Dies ist vor allem auf

¹³ Vgl. REWE Group Geschäftsbericht 2009, S. 19

¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 40

¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 52

¹⁶ Vgl. Ebenda, S. 46

die wirtschaftliche Entwicklung in Osteuropa sowie negative Währungseffekte zurückzuführen.¹⁷

Der Umsatz des Geschäftsfeldes „**Touristik**“ lag mit 4,16 Milliarden Euro 5,2 % unter dem Vorjahr.¹⁸

Das Geschäftsfeld „**Fachmarkt National**“, das die Aktivitäten in den beiden Bereichen Baumarkt und Unterhaltungselektronik umfasst, erwirtschaftete im Vergleich zum Vorjahr ein Umsatzplus von 2 % auf 2,36 Milliarden Euro. Zu den Fachmärkten der REWE Group gehören der toom Baumarkt, B1 Baumarkt Discount und die Unterhaltungselektroniksparte ProMarkt.¹⁹

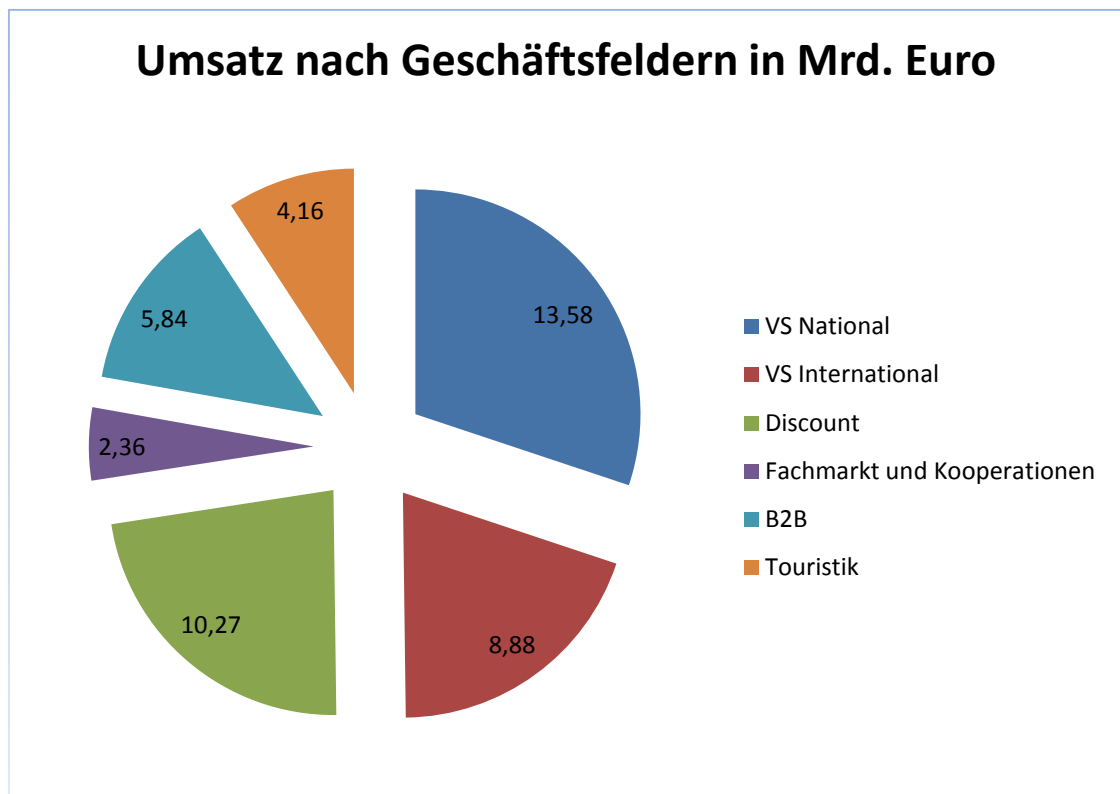


Abb. 2: Umsatz nach Geschäftsfeldern 2009

¹⁷ Vgl. Ebenda, S. 64

¹⁸ Vgl. Ebenda, S. 70

¹⁹ Vgl. Ebenda, S. 58

2 Ermittlung des Erkenntnisstandes

2.1 Theoretische Grundlagen

2.1.1 Organisation

Die Inhalte, die mit dem Organisationsbegriff beschrieben werden, lassen sich in drei Kategorien einteilen.

- institutionaler Organisationsbegriff (Organisation als System: „Das Unternehmen ist eine Organisation“, z. B. Krankenhäuser, Behörden, Hochschulen)
- funktionaler Organisationsbegriff (Organisation als Tätigkeit: „Das Unternehmen wird organisiert“, Schaffung von Organisationsstrukturen)
- instrumentaler Organisationsbegriff (Organisation als Gefüge: „Das Unternehmen hat eine Organisation“, Gesamtheit aller Regelungen, die sich auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen und auf die Abwicklung von Arbeitsprozessen beziehen).²⁰

Der instrumentale Organisationsbegriff findet vor allem in der Betriebswirtschaftslehre Anwendung.

Organisatorische Regelungen betreffen immer die gleichen Elemente:

- Aufgaben (Eine Aufgabe wird als die Zielsetzung zweckbezogener menschlicher Handlungen verstanden.),
- Aufgabenträger (Menschen),
- Sachmittel und
- Informationen.

Diese Elemente werden durch Aufbaubeziehungen und Ablaufbeziehungen (Prozesse) miteinander verknüpft.²¹

²⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen M., Organisation, 4.Aufl., München 2005, S. 1–4

²¹ Vgl. Schmidt G., Einführung in die Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 4

Daraus ergibt sich, dass die Organisation in der Theorie und auch in der Praxis in Aufbauorganisation und Ablauforganisation gegliedert werden kann. Allgemein kann gesagt werden, dass in der Aufbauorganisation eine Unternehmung statisch betrachtet wird. D. h., es entsteht ein langfristiges Gefüge einzelner betrieblicher Abteilungen oder Funktionsbereiche, wobei in der Ablauforganisation die Gestaltung des Arbeitsablaufes dynamisiert wird.²² Obwohl zur Reduzierung der Komplexität Aufbau- und Ablauforganisation getrennt behandelt werden, bilden diese wesentlichen Teile der Organisation einen untrennbaren Zusammenhang.²³

Alle organisatorischen Elemente und deren Beziehungen unterliegen sowohl in der Ablauforganisation wie auch in der Aufbauorganisation zusätzlich den sogenannten Dimensionen Zeit, Raum und Menge. In der Aufbauorganisation ist beispielsweise zu bestimmen, wie viel Zeit für eine Aufgabenerfüllung zur Verfügung steht. In der Ablauforganisation wird z. B. festgelegt, in welcher Reihenfolge bestimmte Bearbeitungsorte durchlaufen werden.²⁴

Im Organisationswürfel nach Götz Schmidt werden alle Sachverhalte dargestellt, die inhaltlich zu regeln sind.

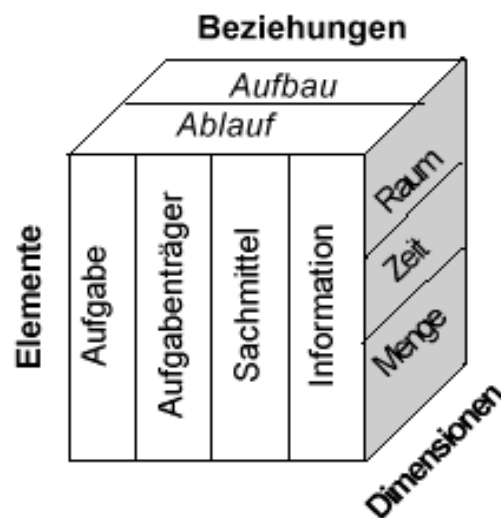


Abb. 3: Organisationswürfel²⁵

²² Vgl. Ebenda, S. 4.

²³ Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 5

²⁴ Vgl. Schmidt G., (2002), S. 4

²⁵ Vgl. Ebenda, S. 4

Zusammenfassend kann Organisation wie folgt umschrieben werden:

„Organisation ist die dauerhaft gültige Ordnung (Regelung) von zielorientierten sozio-technischen Systemen. Die **Elemente** Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen werden durch statische (aufbauorganisatorische) und dynamische (ablauforganisatorische) **Beziehungen** miteinander verbunden. Dabei werden auch die **Dimensionen** Zeit, Raum und Menge festgelegt.“²⁶

2.1.1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation beinhaltet die Zerlegung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Als Ergebnis erhält man die formale Organisationsstruktur der Unternehmung.²⁷

Bei der Aufbauorganisation muss zunächst eine Aufgabenanalyse und danach eine Aufgabensynthese erfolgen.

Bei der **Aufgabenanalyse** wird die Gesamtaufgabe der Unternehmung in mehrere analytische Teilaufgaben zerlegt. Diese können wiederum in kleinere Teilaufgaben gesplittet werden (niedrigste Gliederungsmöglichkeit ist die sogenannte Elementaraufgabe).²⁸

Die Teilaufgaben lassen sich dabei anhand folgender Gliederungskriterien aus der jeweiligen Oberaufgabe ableiten:

- Verrichtung (beschreibt die Art der Leistung, die zu erbringen ist z. B.: kommissionieren, Ware einräumen, kassieren),
- Objekt (bezieht sich auf die Verrichtung und kann sowohl materieller als auch informationeller Art sein z. B.: Kiste Mineralwasser, Palette),
- Rang (trennt Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben, Gestaltung von hierarchischen Beziehung wird vorbereitet),
- Phasen (Planung, Realisation und Kontrolle),

²⁶ Schmidt G., (2002), S. 5

²⁷ Vgl. Bea F.X./Göbel E., Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 2006, S. 297

²⁸ Vgl. Jung H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München 2006, S. 267

- Zweckbeziehungen (Differenzierung nach primären und sekundären Teilaufgaben, beziehen sich unmittelbar oder mittelbar auf die Erfüllung des Leistungsprogramms eines Unternehmens).²⁹

Mit der Ableitung verteilungsfähiger Teilarbeiten ist die Aufgabenanalyse abgeschlossen. Das Ergebnis wird im sogenannten Aufgabengliederungsplan dokumentiert, der eine Übersicht über die vorhandenen und zu verteilenden Einzelaufgaben liefert.³⁰

Die **Aufgabensynthese** fügt die in der Aufgabenanalyse ermittelten Elementaraufgaben zu Stellen zusammen, Stelleninhaber ist ein einzelner menschlicher Aufgabenträger (Arbeitsperson). Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit in einem Unternehmen. Als Synthesekriterien werden die Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse und zusätzlich die Merkmale Aufgabenträger, Sachmittel, Raum und Zeit herangezogen.³¹

Mehrere zusammengehörende Stellen werden unter einheitlicher Leitung (z. B. Abteilungsleiter, in der Organisationslehre „Instanz“ genannt) in einer Abteilung zusammengefasst. Ziel der Zusammenfassung von Stellen in einer Abteilung ist die Schaffung eines einheitlichen, in sich geschlossenen und von anderen Abteilungen deutlich abgegrenzten Aufgabenbereiches.³²

Durch die wiederholte Zusammenfassung zu organisatorischen Einheiten entsteht die Aufbauorganisation. Diese Struktur wird in der Organisationslehre in einem Organigramm dargestellt. Das Organigramm gibt in grafischer Form die Verteilung der Aufgaben auf die einzelnen Organisationseinheiten sowie die hierarchische Einordnung der Organisationseinheiten wieder.³³

²⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen M., Organisation, 4.Aufl., München 2005, S. 42

³⁰ Vgl. Ebenda, S. 42

³¹ Vgl. Vahs D., Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2007, S. 57

³² Vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 44

³³ Vgl. Steinbuch A., Organisation, 12. Aufl., Ludwigshafen 2001, S. 177

In der Literatur werden folgende Grundformen von Leitungssystemen³⁴ unterschieden:

- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Matrixsystem

Das **Einliniensystem** ist ein Leitungssystem, bei dem jede nachgeordnete Stelle nur von einer vorgesetzten Stelle Weisungen erhält. Dies führt zu eindeutigen Über- und Unterordnungsverhältnissen und verhindert Kompetenzstreitigkeiten. Der Befehlsweg geht von oben nach unten und der Meldeweg von unten nach oben. Werden einzelnen Stellen noch Stäbe (Hilfs- und Entlastungseinheiten) zugeordnet, spricht man von einem *Stab-Linien-System*. Die Charakteristik eines Einliniensystems bleibt dabei jedoch erhalten.³⁵

Wenn jede Stelle von mehreren Vorgesetzten verbindliche Anweisungen erhält, wird von einem **Mehrliniensystem** gesprochen. Bei Fachfragen können sich die Stellen an die jeweils fachlich zuständigen Instanzen wenden. Durch diese Art der Organisation können Dienstwege verkürzt werden und das System gilt als flexibler.³⁶

Beim **Matrixsystem** werden die Leitungsfunktionen auf zwei Matrixstellen aufgeteilt. Dies bedeutet, dass eine untergeordnete Stelle von zwei übergeordneten Stellen Anweisungen erhält. Häufig ist hierbei eine Leitungsdimension funktionsorientiert, die andere objektorientiert.³⁷

2.1.1.2 Ablauforganisation

„Die Ablauforganisation regelt das räumliche, zeitliche und inhaltliche Zusammenwirken von Arbeitspersonen, Arbeits- und Betriebsmitteln, Arbeitsobjekten und dem Input des Arbeitssystems. Sie umfasst die Planung, Gestaltung und Steuerung von

³⁴ Ein Leitungssystem beinhaltet die Anordnungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Stellen. (vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 250)

³⁵ Vgl. Schmidt G., (2002), S. 63

³⁶ Vgl. Ebenda, S. 64

³⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 253

Arbeitssystemen, einschließlich der dazu erforderlichen Datenermittlung, mit dem Ziel der Schaffung eines wirtschaftlichen und humanen Betriebsgeschehens.³⁸

Das Arbeitssystem ist der Ort der Aufgabenerfüllung, hierbei unterscheidet man Makroarbeitssysteme (z. B. Konzerne, Unternehmen, Betriebe, Abteilungen) und Mikroarbeitssysteme (z. B. Arbeitsplatzgruppen, Arbeitsplätze). Es ist der Grundbestandteil der Ablauforganisation.³⁹

In der Ablauforganisation ist die Reihenfolge der Tätigkeiten festgelegt, die zur Ausführung der Arbeitsaufgaben durch Arbeitspersonen erforderlich sind. Die Ablauforganisation regelt somit die Aufgabendurchführung, damit werden gleichzeitig die Tätigkeitseinhalte, -umfänge und -anforderungen beschrieben.⁴⁰

Die **Arbeitsanalyse** und die **Arbeitssynthese** bilden den Übergang von Aufbau- zur Ablauforganisation.

Die im Rahmen der Aufgabenanalyse (vgl. 2.1.1.1 Aufbauorganisation) ermittelten Elementaraufgaben (Teilaufgaben niedrigster Ordnung) bilden den Ausgangspunkt für die **Arbeitsanalyse**. Sie stellen als Arbeitsgänge die Arbeitsteile höchster Ordnung der Arbeitsanalyse dar. Durch eine schrittweise Zerlegung dieser Arbeitsteile gelangt man zu den Arbeitsteilen niedrigster Ordnung, den Gangelementen (z. B. einzelne Handgriffe). Als Gliederungsmerkmale dienen auch hier, wie bei der Aufgabenanalyse, die Kriterien Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweckbeziehung. Wie tief gehend die Arbeitsanalyse durchgeführt wird, hängt im Wesentlichen von den Analysezielen und dem Analysebereich ab.⁴¹

³⁸ Schlick C./Bruder R./Luczak H., Arbeitswissenschaft, 3. Aufl., Berlin 2010, S. 455

³⁹ Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 7

⁴⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 44

⁴¹ Vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 45

Die Gestaltung der Arbeitsprozesse findet in der **Arbeitssynthese** statt. Kosiol⁴² schlägt hierfür drei Kriterien vor:

- Die **personale Synthese** fasst die Elementararbeiten zu Arbeitsgängen, die einer Arbeitsperson übertragen werden können, zusammen. In einem weiteren Schritt wird die Arbeitsmenge (das Arbeitspensum) bestimmt, die bei einem optimalen Leistungsvermögen von Menschen und Sachmitteln von einer Arbeitsperson bewältigt werden kann.
- Die **temporale Synthese** betrifft die zeitliche Koordination verschiedener Arbeitsgänge. Für jedes Arbeitsobjekt (z. B. Werkstück) werden Leistungen der einzelnen Arbeitspersonen so aufeinander abgestimmt, dass eine optimale Durchlaufzeit erreicht wird. Die grundlegenden Ziele sind somit die Minimierung von Durchlaufzeiten und die Verringerung von Lagerkosten.
- Im Rahmen der **lokalen Synthese** werden die optimale räumliche Anordnung und die Ausstattung der Arbeitsplätze festgelegt. Sie verfolgt vor allem das Ziel einer Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege.⁴³

Die Arbeitssynthese anhand von personalen, lokalen oder temporalen Gesichtspunkten führt zur Ablauforganisation. Diese zielt auf eine optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Beachtung der Arbeitsmenge, des Leistungsvermögens der Arbeitskräfte und der verfügbaren Sachmittel ab. In der Organisationspraxis werden die Resultate der Arbeitssynthese vorwiegend in Ablaufdiagrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten.⁴⁴

2.1.1.3 Von der Ablauf- zur Prozessorganisation

In der traditionellen Organisationslehre nach Kosiol ist die Ablauforganisation der Aufbauorganisation nachgelagert. Die Aufbauorganisation ist demzufolge auch höher gewichtet als die Ablauforganisation. Ausgangspunkt ist die Bildung von Teilaufgaben und ihre Verteilung auf Stellen und Abteilungen. Die Ablauforganisation beschäftigt

⁴² Erich Kosiol ist einer der Hauptvertreter der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

⁴³ Vgl. Breisig T., Betriebliche Organisation, 1. Aufl., Herne/Berlin 2006, S. 136

⁴⁴ Vgl. Vahs D., (2007) S. 59

sich mit den Tätigkeiten, die innerhalb der Abteilungen von den Stelleninhabern ausgeführt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Aufbauorganisation den Rahmen bildet, innerhalb dessen sich dann die Prozesse vollziehen, sodass sich die betrieblichen Abläufe einer gegebenen Aufbaustruktur anzupassen haben.⁴⁵

In diesem klassischen Ansatz wird nicht berücksichtigt, dass die Abläufe von Geschäftsprozessen in der Regel stellenübergreifend sind. Die eigentlichen Kernprozesse werden funktions- und hierarchiebezogen in eine Vielzahl von Arbeitsschritten zerlegt. Diese werden von verschiedenen Personen und Abteilungen ausgeführt, dies zieht eine intensive Abstimmung nach sich. Weitere Probleme können sein: funktionale Abschottung, Steuerungs- und Koordinationsmängel, evtl. Doppelarbeiten, geringere Effizienz, keine Zeit- und Kostenvorteile.⁴⁶

In der Prozessorganisation bildet die Analyse der Geschäftsprozesse die Grundlage für die organisatorische Aufbaustruktur der Unternehmung. Die Stellenbildung folgt der Prozessanalyse. Im Vordergrund steht die Bildung von prozess- und ablauforientierten Strukturen. Ein wichtiges Ziel ist, den Forderungen von Markt und Kunden nach einer hohen Reaktionsfähigkeit gerecht zu werden.⁴⁷

2.1.2 Warenwirtschaftssystem

„Ein Warenwirtschaftssystem repräsentiert die warenorientierten, dispositiven, logistischen und abrechnungsbezogenen Prozesse für die Durchführung der Geschäftsprozesse eines Handelsunternehmens.“⁴⁸

In einem Warenwirtschaftssystem sollen die wert- und mengenmäßigen Informationen aus den Warenbewegungen artikelgenau erfasst, die Bestände fortgeschrieben und ausgewertet werden.⁴⁹

Es werden offene und geschlossene Warenwirtschaftssysteme unterschieden.

⁴⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 47

⁴⁶ Vgl. Ebenda, S. 48

⁴⁷ Vgl. Breisig T., (2006), S. 137

⁴⁸ Becker J./Schütte R., Handelsinformationssysteme, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2004, S. 46

⁴⁹ Vgl. Tietz B., (1993), S. 1081

Bei **offenen Warenwirtschaftssystemen** werden entweder nur die Wareneingangsdaten oder nur die Warenausgangsdaten präzise erfasst. **Geschlossene Warenwirtschaftssysteme** dagegen umfassen alle Phasen des Warenkreislaufes.⁵⁰

Elemente des Warenwirtschaftssystems sind:

- Einkaufssystem (Lieferantendatenmanagement, Angebotsverwaltung, Bestellwesen, Disposition, Reklamation),
- Verkaufssystem (Kundendatenmanagement, Aktionsplanung),
- Wareneingangssystem (Rechnungsprüfung, Warenannahme und -kontrolle, Anlieferung),
- Lagerwirtschaftssystem (Warenbezeichnung, Lagerplatzverwaltung, Lagerbestandsführung, Umlagerungen, Inventurabwicklung) und
- Warenausgangssystem (Warenausgangskontrolle, Auftragsbearbeitung, Kommissionierung, Versandabwicklung).⁵¹

Die eigentliche Datenaufnahme wird beispielsweise durch Barcode⁵²-Leser vereinfacht, beschleunigt und irrtumssicher gemacht.⁵³ Als maschinenlesbarer Code wird in der Bundesrepublik Deutschland vor allem der EAN-Code⁵⁴ genutzt. Er besteht aus einer Artikelnummer, welche als Adresse für wesentliche Artikeldaten (z. B. Artikelpreis, Artikelbezeichnung) dient. Die Artikel eines Sortiments können auf diese Weise in einem EDV-System zugriffsgerecht abgespeichert werden.⁵⁵

⁵⁰ Vgl. Ebenda, S. 1082

⁵¹ Vgl. Koether R. (Hrsg.), Taschenbuch der Logistik, 2. Aufl., München/Wien 2006, S. 459

⁵² Ist ein Strichmuster, in dem ein numerischer oder alphanumerischer Identifikationscode verschlüsselt wird. (vgl. Becker J./Schütte R., (2004), S. 762)

⁵³ Vgl. Koether R. (Hrsg.), (2006), S. 458

⁵⁴ Europäische Artikel-Nummerierung

⁵⁵ Vgl. Lerchenmüller M., Handelsbetriebslehre, 4. Aufl., Ludwigshafen 2003, S. 460

2.1.3 Sortiment

Ein Sortiment setzt sich aus Waren, Dienstleistungen oder kombinierten Waren und Dienstleistungen zusammen.⁵⁶ Der eigentliche Sortimentsbegriff geht auf R. Gümbel zurück. Er versteht unter einem Sortiment, die zeitpunktbezogene Zusammenfassung von Objekten, die der Verwertung am Absatzmarkt dienen.⁵⁷

Zur besseren Überschaubarkeit des Sortimentsumfanges und der -zusammensetzung wird das Sortiment mit Hilfe von Warengruppen und deren Verdichtungsstufen gestaltet.⁵⁸

Das Sortiment lässt sich wie folgt aufteilen:

- Warenbereich
- Warengruppe
- Artikelgruppe
- Artikel
- Sorte⁵⁹

Die Sorte ist eine von jeder anderen Ware durch erkennbare Merkmale unterscheidbare Ware. Der Artikel dagegen wird von Sorten gebildet, die sich nur in bestimmten Merkmalen voneinander unterscheiden dürfen (Menge, Größe, Farbe, Musterung, Aufdruck).⁶⁰ Die Zusammenfassung von ähnlichen Artikeln (z. B. Äpfel) wird als Artikelgruppe (z. B. Obst) bezeichnet. Mehrere Artikelgruppen können wiederum zu Warengruppen (z. B. Frischwaren) und diese dann zu Warenbereichen (z. B. Food) zusammengefasst werden. Die Anhäufung von Warenbereichen bildet schließlich das gesamte Sortiment des Handelsunternehmens.⁶¹

⁵⁶ Vgl. Tietz B., (1993), S. 323

⁵⁷ Vgl. Gümbel R., Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Bd. 21, Köln-Opladen 1963, S.53 ff.

⁵⁸ Vgl. Becker J./Schütte R., (2004), S. 400

⁵⁹ Vgl. Lerchenmüller M., (2003), S. 62

⁶⁰ Vgl. Tietz B., (1993), S. 327

⁶¹ Vgl. Ahlert D./Kenning P., Handelsmarketing, 1. Aufl., Berlin 2007, S. 196 ff.

Des Weiteren kann das Sortiment nach den Sortimentsarten *Kernsortiment* und *Randsortiment* differenziert werden. Das Kernsortiment beinhaltet das eigentliche Sortiment, mit ihm wird der bedeutendste Teil des Umsatzes und des Gewinns erwirtschaftet. Das Randsortiment umfasst Waren, die nicht zum Kernsortiment gehören und deren Anteil am Umsatz und Gewinn vergleichsweise gering ist. Es wird geführt, um dem Kunden zusätzliche Leistungen zu bieten (es soll das Kernsortiment sinnvoll ergänzen) bzw. um einen extra Gewinn zu erzielen.⁶²

Bezüglich der Sortimentsdimensionen unterscheidet man zwischen der *Sortimentsbreite* und der *Sortimentstiefe*. Die Sortimentsbreite wird durch die Anzahl der Warengruppen im Sortiment bestimmt. Die Sortimentstiefe dagegen wird durch die Anzahl der Artikel und Sorten innerhalb einer Warengruppe gekennzeichnet.⁶³

2.1.4 Geschäftsprozessanalyse

Bevor auf das Wesen der Geschäftsprozessanalyse eingegangen wird, soll kurz der untrennbare Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation erläutert werden.

Die Zweiteilung in Aufbau- und Ablauforganisation ist im Grunde nur theoretischer Natur. Sie wird aus arbeitstechnischen Motiven vorgenommen und soll die gedankliche Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragestellungen erleichtern. In der Praxis sind jedoch aufbau- und ablauforganisatorische Fragen so eng miteinander verbunden, dass eine isolierte Untersuchung nur selten möglich und deshalb auch wenig nützlich ist.⁶⁴

Die betriebliche Aufbauorganisation bildet eine Grundlage für das Wahrnehmen, Verstehen und Bewerten von betrieblichen Geschäftsprozessen. Wie bereits in Gliederungspunkt „2.1.1.1 Aufbauorganisation“ beschrieben, ist die Stelle die kleinste organisatorische Grundeinheit der Aufbauorganisation. Eine Stelle repräsentiert eine Arbeitsperson, die für die Erfüllung ihrer betrieblichen Aufgaben mit Kompetenzen und Verantwortungen ausgestattet ist. Diese Stellen werden zu Struktureinheiten zu-

⁶² Vgl. Ebenda, S. 197

⁶³ Vgl. Tietz B., (1993), S. 324

⁶⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen M., (2005), S. 14

sammengefasst (z. B. Abteilung). Die Arbeitspersonen, die in diesen Struktureinheiten zusammengelegt werden, erfüllen ihre tägliche Arbeit an ihren Arbeitsplätzen. Diese Betrachtung verdeutlicht den untrennbaren Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation.⁶⁵

2.1.4.1 Geschäftsprozess

Ein Geschäftsprozess besteht aus mehreren Tätigkeiten, die in einer bestimmten Abfolge durchzuführen sind und durch die gewünschte Ergebnisse erreicht werden. Charakteristisch für einen Geschäftsprozess ist eine Input-Output-Relation. Der Prozess wird durch ein Ereignis oder eine Situation ausgelöst (Input). In dem Prozess werden diese Vorgaben in Resultate umgewandelt (Output).⁶⁶

An der Durchführung der Prozesse sind in der Regel mehrere betriebliche Organisationseinheiten beteiligt, nur wenige Prozesse spielen sich lediglich innerhalb einer Abteilung ab.⁶⁷ Der Geschäftsprozess entspricht im engeren Sinne einer funktionsübergreifenden, zusammengefassten und wertschöpfenden Aktivität einer Organisation.⁶⁸

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens lassen sich generell in Kern-, Führungs- und Supportprozesse unterteilen.

Kernprozesse sind alle Prozesse, die direkt die Wertschöpfung bewerkstelligen (z. B. Produktion, Montage).⁶⁹

Führungsprozesse sind strategische und operative Prozesse, welche die Kernprozesse lenken und kontrollieren. Sie beinhalten ein ganzheitliches Management zur Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung der vom Unternehmen festgelegten Ziele.⁷⁰

⁶⁵ Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 5 ff.

⁶⁶ Vgl. Wilhelm R., Prozessorganisation, 2. Aufl., München 2007, S. 1

⁶⁷ Vgl. Ebenda, S. 2

⁶⁸ Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 4

⁶⁹ Vgl. Schwab J., (2006), S. 26

⁷⁰ Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 3

Supportprozesse sind Prozesse, die Kernprozesse unterstützen (z. B. Wartung der Maschinen und Einrichtungen, Qualitätssicherung).⁷¹

2.1.4.2 Vorgehensweise bei einer Geschäftsprozessanalyse

Die Zerlegung eines Gesamtprozesses in seine bedeutsamen Waren- und Informationsvorgänge und die Bestimmung der damit verbundenen, wechselseitig abhängigen Beziehungen nennt man Geschäftsprozessanalyse.⁷²

Die Darstellung der betrieblichen Problemsituation ist die zwingend notwendige Voraussetzung für die Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse. Hierbei bildet die betriebliche Aufbauorganisation eine vom Leistungsprozess bestimmte Basis der Betrachtung. Makroarbeitssysteme (Betriebe, Bereiche, Abteilungen) und Mikroarbeitssysteme (Arbeitsplatz, Arbeitsplatzgruppe) können Teil einer Geschäftsprozessanalyse sein.⁷³

Im ersten Schritt der Geschäftsprozessanalyse geht es darum, die Prozesse zu identifizieren und zu dokumentieren. Die Erfassung und Darstellung von Abläufen des Ist-Zustandes kann beispielsweise mit dem MS-Office Programm Visio durchgeführt werden. Als Nächstes werden die bei der Geschäftsprozessanalyse dokumentierten Prozesse (Ist-Zustand) überprüft. Es soll geprüft werden, ob die für eine Problemlösung relevanten Begebenheiten in ausreichender Form wiedergegeben und die aufgestellten Zielstellungen erreicht werden können.⁷⁴

2.1.4.3 Business-Reengineering

Business-Reengineering ist ein radikales, aus unternehmerischer bzw. kaufmännischer Sicht bestimmtes Überdenken der Unternehmensprozesse. Im Zusammenhang mit einer Geschäftsprozessanalyse wird eine Hinterfragung aller Prozesse durchgeführt. Mit dem Ziel einer Verminderung von Aufwand sowie einer Steigerung der Erträge

⁷¹ Vgl. Schwab J., (2006), S. 26

⁷² Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 24

⁷³ Vgl. Ebenda, S. 24

⁷⁴ Vgl. Ebenda, S. 33

steht die Realisierung der Kundenanforderungen im Vordergrund der Aktivitäten. Im Blickpunkt stehen nicht einzelne Funktionen oder Teilprozesse, sondern das Gesamtunternehmen. Der Ansatzpunkt ist also nicht die Optimierung bestehender Abläufe, sondern ein Infragestellen existierender Strukturen und Organisationen. Gegebenenfalls wird ein kompletter Neubeginn innerhalb des Unternehmens veranlasst, um neue Quellen für Erfolgspotenziale erschließen zu können.⁷⁵

2.2 Organisation der REWE Rüsseina

2.2.1 Aufbauorganisation

Das REWE-Logistikzentrum in Rüsseina wurde im Jahre 1993 in Betrieb genommen. Auf einer Grundstücksfläche von 450.000 m² beträgt die Gesamtlagerfläche 76.400 m².

Die Lagerbereiche wurden nach folgenden Warengruppen gebildet:

- *Trockensortiments-Lager*
- *Tiefkühl-Lager*
- *Obst & Gemüse-Lager*
- *Frische-Lager*
- *SB-Fleisch-Lager*⁷⁶

Außerdem sind am Standort folgende Bereiche vorhanden:

- Fuhrpark
- Entsorgung
- Reklamation
- Technik
- Administrativer Bereich (Lagerbüro, Lagerverwaltung)

⁷⁵ Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 2 und 24

⁷⁶ SB steht für Selbstbedienung. Das Fleisch ist endverpackt und wird in dieser Form in den Filialen verkauft.

Nachfolgend sollen kurz die Bereiche erläutert werden, auf die Gliederungspunkt „2.2.2 Ablauforganisation der REWE Rüsseina“ nicht näher eingeht.

Fuhrpark

Der Fuhrparkleiter organisiert und kontrolliert die Arbeitsabläufe des Fuhrparkes, organisatorisch ist er dem Logistikleiter Ost untergeordnet.

Der Fuhrpark besteht aus dienstleistenden Speditionen mit einer Flotte von derzeit 137 Lkw.

Die Fuhrparkdisponenten sind für die rechtzeitige Belieferung der Märkte mit Waren aus den Lagerbereichen verantwortlich. Die Zuständigkeit der Disponenten umfasst hierbei beispielsweise die:

- Tourenplanung und deren Übergabe an die Speditionen
- Einsatzplanung der Fahrzeuge der Spediteure (Fahrzeugtyp/Anzahl)
- Einhaltung der Zeitfenster der Marktbelieferung nach den Tourenplänen
- Fahrzeugauslastung
- Mitnahme wertintensiver Waren (z. B. Zigaretten)
- Sendungsverfolgung/Handhabung der Handhelds⁷⁷
- Erstellung des TRT-Scheines⁷⁸
- Ausgabe und Mitnahme der Marktschlüssel bei Nachtanlieferungen
- Beförderung von Marktausrüstungen
- Reinigung der Außenbereiche an den Toren des Warenausganges (gemäß dem Reinigungsplan für die Spediteure)

Reklamation

Die Filialen haben nach erfolgter Warenanlieferung im Markt die Möglichkeit, bei eventuellen Mängeln (z. B. Vertauscher⁷⁹, Fehlmengen) Reklamationen zu tätigen. Die

⁷⁷ Ist ein Datenerfassungsgerät.

⁷⁸ Touren-Retouren-Schein (Warenbegleitschein).

Reklamationen müssen gemäß den festgelegten Fristen bei der Reklamationsabteilung angezeigt werden.

Lagerbüro

Im Lagerbüro werden alle Daten des Lagers in Dateien erfasst, gespeichert, weitergeleitet und ausgewertet.

Aufgaben des Lagerbüros sind beispielsweise:

- Zeit- und Leistungsabrechnung eigener Mitarbeiter
- Zeit- und Leistungsabrechnung für die Mitarbeiter der Fremdfirmen
- Rechnungsbearbeitung
- Kontrolle der Transporthilfsmittel⁸⁰
- Postverkehr

Technik

Die Mitarbeiter der Haustechnik sind für die Kontrolle, Wartung, Funktionstüchtigkeit und Reparatur der technischen Anlagen und Ausrüstungen des Standortes Rüsseina verantwortlich. Dazu überprüfen sie die überwachungspflichtigen Anlagen in den Lagerbereichen. Ebenfalls werden die Energieversorgung, die Heizung sowie die Lüftung, die Kühlung und andere technische Anlagen durch Kontrollhandlungen auf die Funktionsfähigkeit überprüft.

Zuteilung/Aktion

Die Abteilung Zuteilung/Aktion ist für die Belieferung der Märkte mit sogenannter Aktionsware zuständig. Für alle Warengruppen werden regelmäßig Aktionen durchgeführt. Eine Aktion ist immer an einen Zeitraum gebunden, in der Regel beträgt dieser eine Woche. Innerhalb dieses Zeitraumes gilt der beworbene Aktionsverkaufspreis.

⁷⁹ Vertauscher ist die interne Bezeichnung für falsch ausgelieferte Artikel.

⁸⁰ Transporthilfsmittel sind Ladehilfsmittel, die zum Transport der Ware genutzt werden und eine Transporteinheit bilden (z. B. Paletten, Rollcontainer).

Jeder Artikel, der im Rahmen des Aktionsgeschäftes genutzt wird, bekommt eine Aktionsartikelnummer. Aktionsartikel können ungelistete und gelistete Artikel des Sortiments sein.

Für das Aktionsgeschäft in den Bereichen Trockensortiment und Tiefkühlkost ist der „Schichtführer Zuteilung“ zuständig. Für das Frischezentrum übernehmen dies, aufgrund des geringeren Aufwandes, die jeweiligen Schichtführer Obst & Gemüse bzw. Frische/SB-Fleisch.

Entsorgung

Aus den Filialen kommen das Leergut, die Transporthilfsmittel und die Wertstoffe (z. B. Verpackungsmaterial, Stretchfolie) über den Fuhrpark wieder zurück in die Entsorgung des Lagerstandortes Rüsseina.

Im Entsorgungslager erfolgt durch einen Mitarbeiter die Kontrolle auf Vollständigkeit des zurückgelieferten Leergutes und der Transporthilfsmittel. Denn die Märkte erhalten auf das Leergut und die Transporthilfsmittel eine Gutschrift (Pfand).

Transporthilfsmittel werden gegebenenfalls gereinigt, repariert und wieder für die Kommissionierung bereitgestellt. Das Leergut wird von den Lieferanten selbst wieder abgeholt. Die Wertstoffe kehren durch Recycling zurück in den Wirtschaftskreislauf. Durch den Handel mit Wertstoffen werden vom Unternehmen zusätzliche Einnahmen erzielt. Die Arbeiten im Entsorgungslager des Standortes Rüsseina werden durch eine Fremdfirma durchgeführt.

Warenausgang

Der Schichtführer Warenausgang ist für die Mitarbeiter des Warenausganges, die Retoure Mitarbeiter und die Shuttle-Ware verantwortlich.

Die *Mitarbeiter des Warenausganges* überprüfen stichprobenartig die kommissionierte Ware auf Vollständigkeit, geeignete Packweise und ob die Ware mit der Filialbestellung übereinstimmt. Des Weiteren wird kontrolliert, ob die Anzahl und die Art der Transporthilfsmittel, mit denen ein Markt beliefert wird, mit dem Ladekontrollschein übereinstimmen. Dies ist für die Planung der optimalen Auslastung der Lkw von großer Bedeutung, denn eine Europalette benötigt beispielsweise eine größere Stellfläche als ein Rollcontainer.

Die *Mitarbeiter der Retoure* sind für die Bearbeitung der Warenrücksendungen aus den Filialen zuständig. Es werden sogenannte Krisenware, Fehllieferungen, Fehlbestellungen, nicht verkaufte Non-Food und Ware mit Qualitätsmängeln zurückgesendet. Die zurückgelieferte Ware wird überprüft und den Filialen gutgeschrieben.

Krisenwaren sind Artikel, bei denen der Hersteller oder die REWE selbst aus verschiedenen Gründen (z. B. falscher Aufdruck des Mindesthaltbarkeitsdatums, festgestellte Schadstoffe im Produkt) eine Rückrufaktion startet. Diese Ware wird dann am Lagerstandort Rüsseina vom Lieferanten wieder abgeholt (Ausnahme Frischeprodukte, diese müssen sofort entsorgt werden). Fehllieferungen und Fehlbestellungen werden von den Märkten zurückgeschickt und wieder eingelagert. Nicht verkaufte Non-Food geht zurück in ein zentrales Non-Food Lager. Ware mit Qualitätsmängeln, die auf den Hersteller zurückzuführen sind, werden von diesem wieder am Standort abgeholt oder auf Kosten des Herstellers vernichtet.

Shuttle-Ware ist Ware, die am Standort Rüsseina für andere Läger der REWE Group kommissioniert und in diese transportiert wird. Dies geschieht aufgrund mangelnder Lagerkapazität der zu beliefernden Läger. Derzeit werden die Lagerstandorte Neudietendorf und Großbeeren mit Shuttle-Ware beliefert. Dazu benötigt man im Durchschnitt täglich 2 Lkw (Megatrailer⁸¹) für Neudietendorf und 10 (Megatrailer) für Großbeeren. Der Lagerstandort Rüsseina erhält ebenfalls Shuttle-Ware aus anderen Lägern. Diese fertig kommissionierte Ware wird von den Warenausgangsmitarbeitern den jeweiligen Märkten zugeordnet und beigelegt.

⁸¹ Es stehen 34 Paletten- und 84 Rollcontainerstellplätze zur Verfügung.

In der folgenden Abbildung ist die Aufbauorganisation der REWE-Rüsseina in einem Organigramm veranschaulicht.

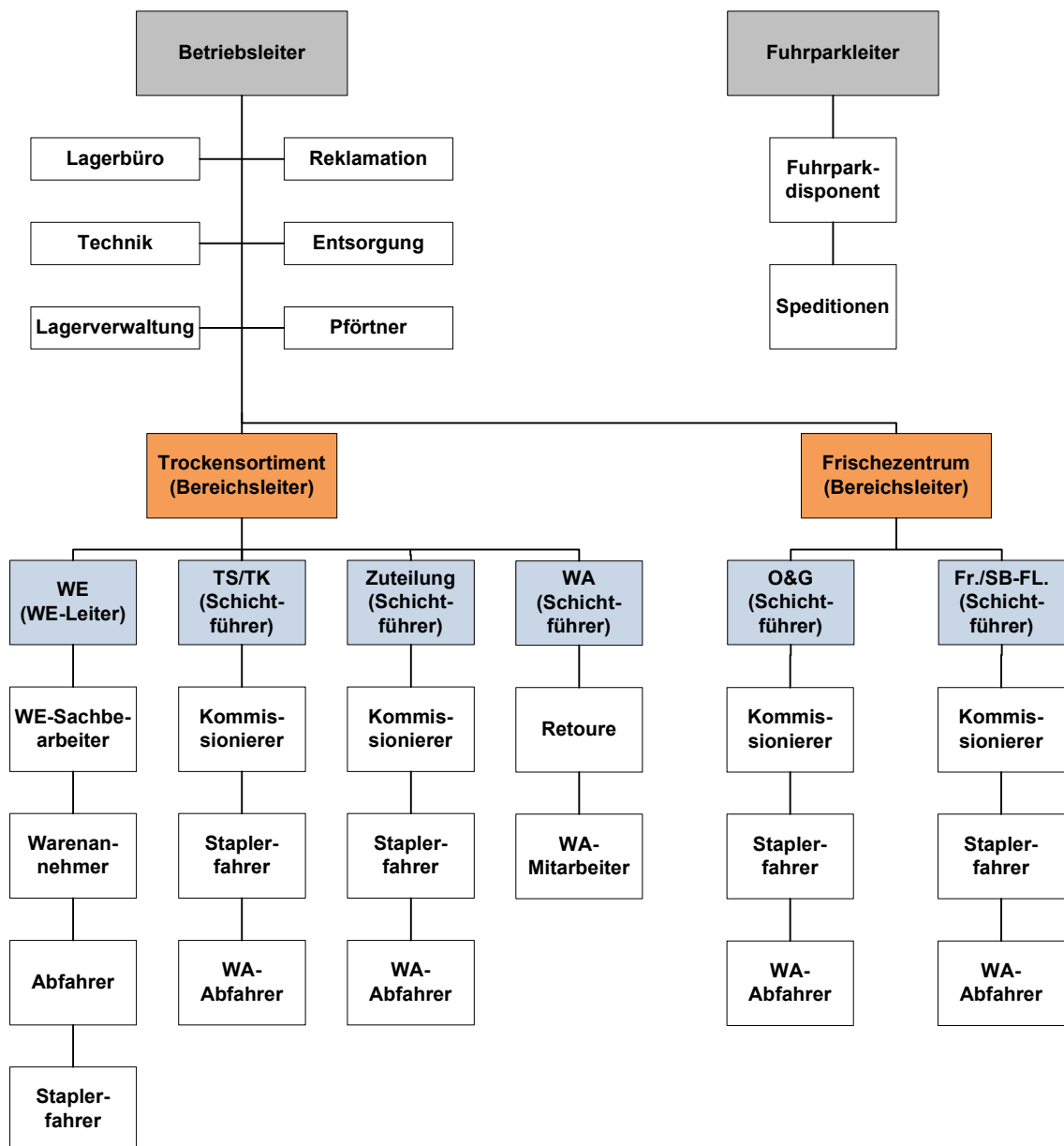


Abb. 4: Organigramm REWE-Rüsseina

2.2.2 Ablauforganisation der REWE Rüsseina

Der Gesamttablauf im Lager wird in die Bereiche Wareneingang, Kommissionierung und Warenausgang gegliedert.

Hieraus ergeben sich folgende Hauptprozesse:

- Warenannahme
- Einlagerung und Bevorratung
- Kommissionierung der Filialbestellungen
- Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Warenausgangsfläche (Warenausgang)

Die Ablaufstruktur der REWE-Rüsseina wird mithilfe des MS-Office Programms Visio dargestellt, hierbei steht das Zeichnen der Flussdiagramme im Mittelpunkt. Die Symbole, die dafür zur Anwendung kommen stammen aus der DIN 66001.⁸²

⁸² Vgl. Barthel H., Betriebliche Geschäftsprozesse (Unterrichtsmaterial), S. 16

2.2.2.1 Prozess „Warenannahme“

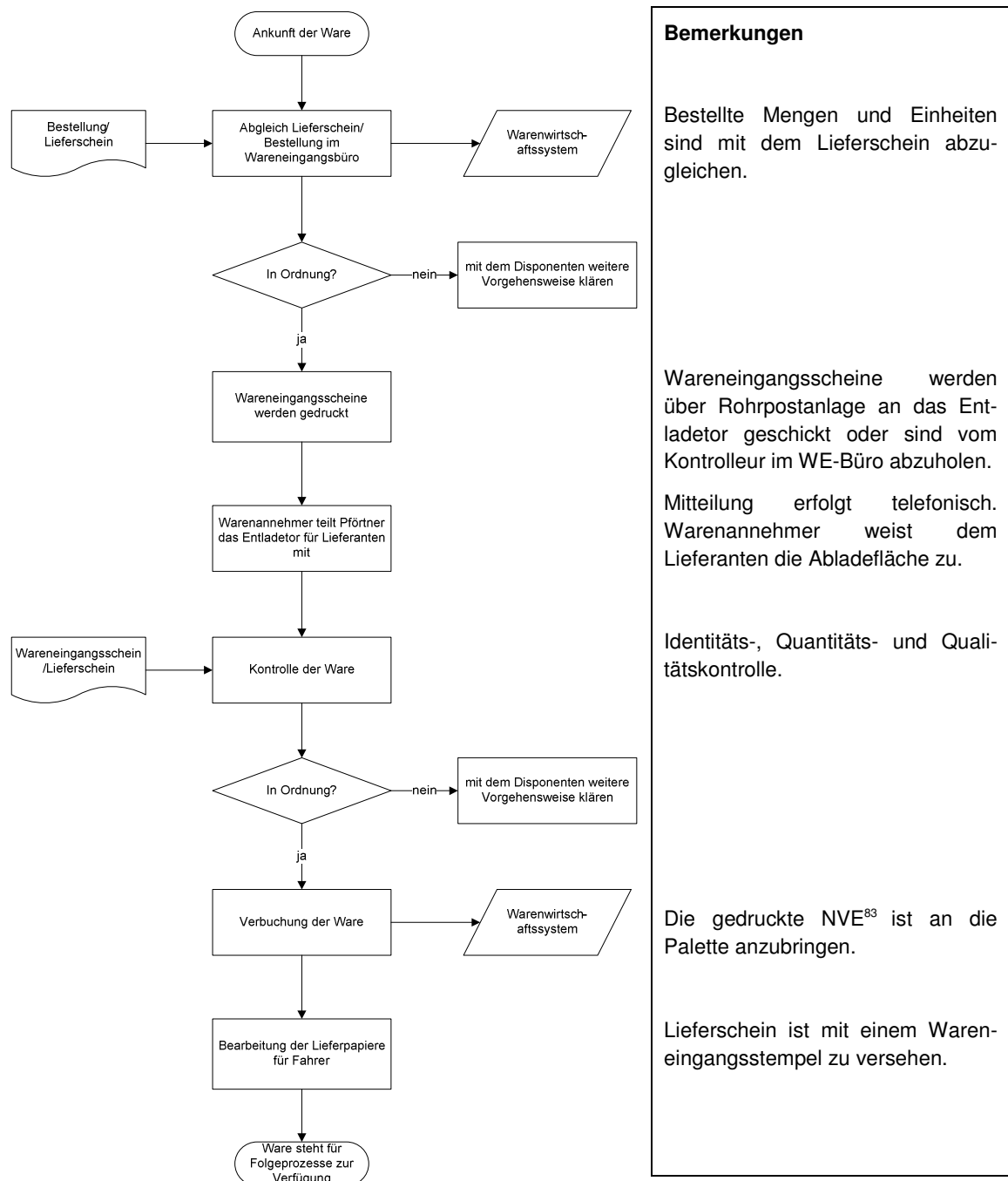


Abb. 5: Warenannahmeprozess

⁸³ Nummer der Versandeinheit (enthält alle notwendigen Wareninformationen; die NVE ist strichcodiert)

Der **Wareneingang** ist Schnittstelle zwischen dem Beschaffungssystem und dem innerbetrieblichen Logistiksystem. Die Hauptaufgaben des Wareneinganges sind die Warenannahme, die Kontrolle (Identität, Quantität und Qualität) und die Verbuchung der Waren.⁸⁴

Die Warenanlieferung wird durch die Bestellungen der Warendisposition bei den Lieferanten ausgelöst. Bei der Anlieferung gibt der anliefernde Fahrer beim Pförtner den Lieferschein ab und erhält einen Pieper. Außerdem bekommt der Fahrer den sogenannten Pförtnerlaufzettel⁸⁵, auf diesem werden die laufende Wareneingangsnummer, die Nummer des Piepers und die Anzahl tauschfähiger Transporthilfsmittel eingetragen. Über die Rohrpostanlage werden die Lieferpapiere in das Wareneingangsbüro geschickt. Unter Beachtung des Lagerschlüssels werden die Lieferdaten und die Auftragsdaten über das Warenwirtschaftssystem aufgerufen. Als Nächstes erfolgt ein Abgleich der bestellten Mengen und Einheiten mit dem Lieferschein. Wenn die Bestellung und der Lieferschein übereinstimmen, wird der Wareneingangsschein automatisch gedruckt. Diese Wareneingangspapiere werden dann von einem Warenannehmer im Wareneingangsbüro abgeholt bzw. mit der Rohrpost an das jeweilige Entladetor geschickt. Der Annehmer teilt dem Pförtner das Entladetor telefonisch mit. Der Fahrer wird über den Pieper aufgerufen und bekommt mitgeteilt, an welchem Tor er entladen muss. Der Lieferant meldet sich beim Warenannehmer an und bekommt die Fläche der abzuladenden Paletten zugeteilt. Nach Entladung der Ware überprüft der Kontrolleur Menge und Einheit, Identität, Qualität der Ware, das Mindesthaltbarkeitsdatum, die Qualität der Palette und die Verpackungsqualität. Die Wareneingangskontrolle wird mit einem Wareneingangscomputer durchgeführt. Die bereitgestellten Daten der Lieferanten-NVE werden jetzt in eine interne NVE überführt. Die interne NVE⁸⁶ wird nach der Prüfung ausgedruckt, anschließend wird diese an die Palette geklebt. Eine Rückverfolgbarkeit der Ware ist somit gewährleistet. Mit dem Abschluss der Warenannahme wird der Wareneingang endgültig verbucht. Nach der Vereinnahmung wird der Lieferschein mit einem Wareneingangsstempel versehen. Tauschfähige Paletten werden notiert und vom Fahrer im Leergutlager abgeholt.

⁸⁴ Vgl. Schulte C., Logistik, 4. Aufl., München 2005, S. 332

⁸⁵ Vgl. Anlage 1

⁸⁶ Vgl. Anlage 2

2.2.2.2 Prozess „Einlagerung und Bevorratung“

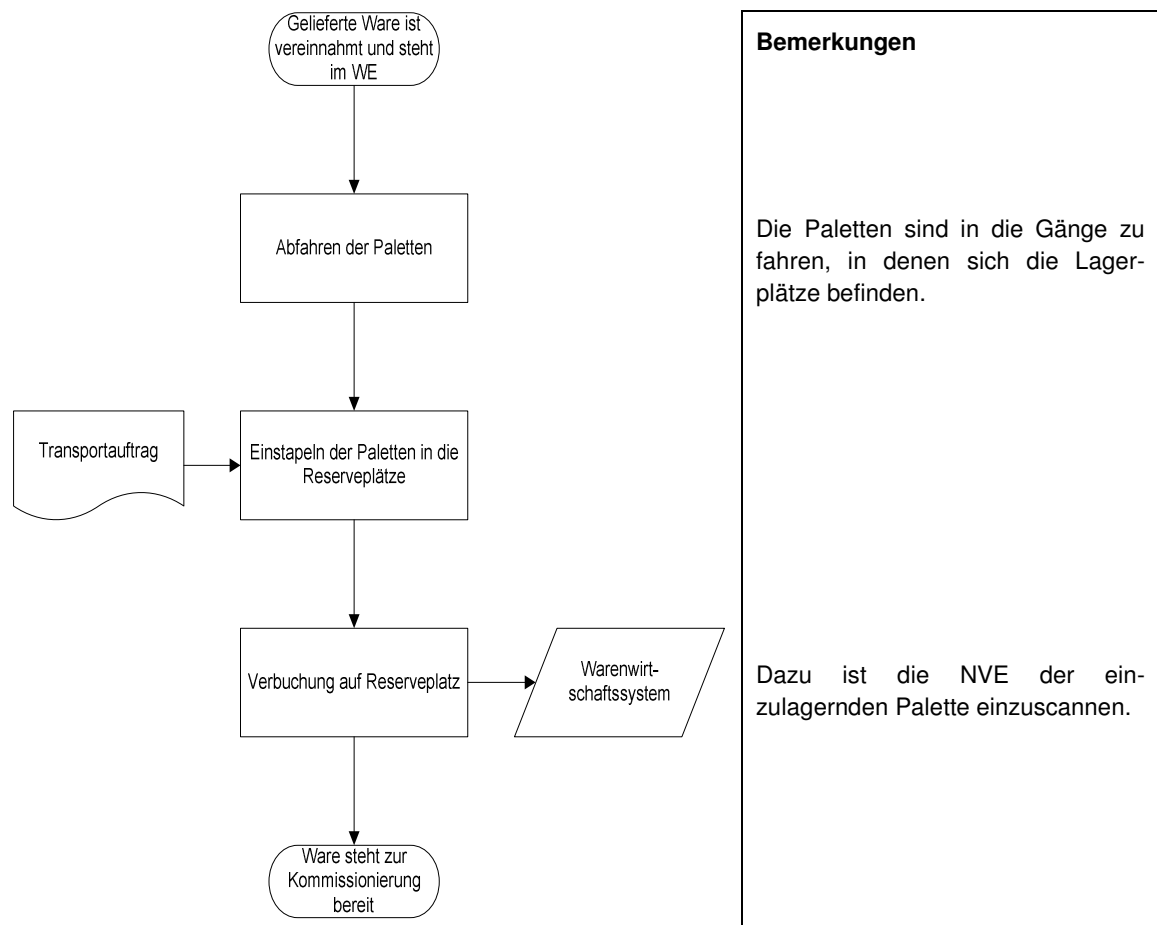


Abb. 6: Einlagerung und Bevorratung

Nach erfolgter Vereinnahmung werden die Paletten von den Abfahrern in den jeweiligen Gang gestellt. Die Staplerfahrer erhalten Transportaufträge und stapeln anhand dieser Aufträge die Waren in die Vorratzzonen der Regalanlage ein.

Beim Einlagern wird die NVE der Palette eingescannt, um den Lagerplatz im Warenwirtschaftssystem hinterlegen zu können. Somit können alle erfassten Paletten eindeutig einem Lagerplatz zugeordnet werden.

2.2.2.3 Prozess „Kommissionierung der Filialbestellungen“

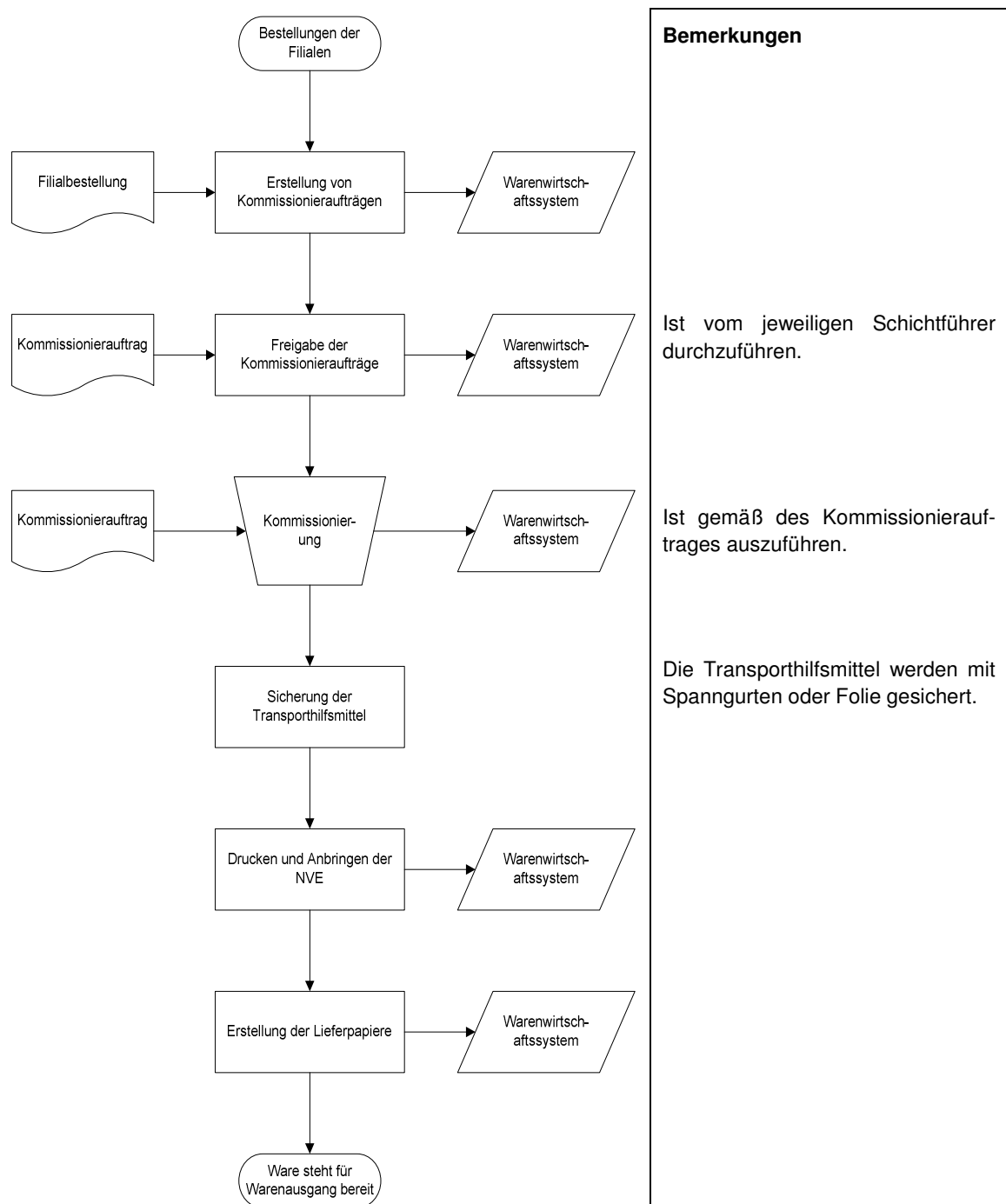


Abb. 7: Kommissionierung von Bestellungen der Märkte

Kommissionieren beinhaltet das Zusammenstellen bestimmter Artikel aus einem bereitgestellten Sortiment (Gesamtheit aller Artikel) aufgrund von Bedarfsinformationen (Kommissionieraufträgen).⁸⁷

Die Kommissionierung der Waren im Logistikzentrum Rüsseina erfolgt nach dem Prinzip „Mann zur Ware“, d. h., die einzelnen Waren werden durch die Mitarbeiter entsprechend des Auftrags aus den dafür vorgesehenen Lagerplätzen entnommen.

Die Bestellung der einzelnen Filialen erfolgt automatisch über ZAM⁸⁸ bzw. durch Marktmitarbeiter über MDE-Geräte⁸⁹. In der EDV-Abteilung werden diese Bestellungen zu Kommissionieraufträgen verarbeitet und den Lagerbereichen termingerecht bereitgestellt. Sie beinhalten die Lagernummer, den Vertriebsbereich, die Filialnummer, den Lagerplatz, die Menge, die Einheit, die Artikelbezeichnung und den Anliefertag. Die Kommissionieraufträge werden durch den jeweiligen Schichtleiter über das Warenwirtschaftssystem freigegeben, d. h., die Aufträge werden für die Kommissionierung bereitgestellt. Der Mitarbeiter erhält in seinem Kommissionierauftrag folgende Informationen: Lagerplatz, Artikelbezeichnung, Artikelanzahl und Gangnummer. Es wird aufsteigend nach Lagerplatz kommissioniert, dies bedeutet, der Mitarbeiter fährt gemäß seinem Auftrag die einzelnen Gänge ab und verpackt die Waren auf seinem Transporthilfsmittel. Die zu entnehmenden Artikel werden auf dem Bordcomputer, welcher am Kommissionierfahrzeug (Flurförderzeug für das Kommissionieren beim Prinzip „Mann zur Ware“)⁹⁰ angebracht ist, angezeigt. Nach erfolgter Entnahme muss dieser Vorgang auf dem Bordcomputer des Kommissionierers bestätigt werden. Erst danach erhält er Informationen über den nächsten Artikel. Nach der vollständigen Beladung der Transporthilfsmittel werden diese mit Spanngurten und Folie gesichert. Abschließend muss noch die NVE gedruckt und am Transporthilfsmittel angebracht werden. Dieses Transporthilfsmittel wird dann am Kopf des Ganges in einer Reihe zur Abholung bereitgestellt. Die Lieferpapiere werden automatisch vom System erstellt.

⁸⁷ Vgl. Schulte C., (2005), S. 231

⁸⁸ Zentrale Abbildung der Märkte (automatische Bestellungen der Märkte laufen hier auf)

⁸⁹ MDE bedeutet Mobile Datenerfassung.

⁹⁰ Vgl. Klaus P., Gabler Lexikon Logistik, 2 Aufl., Wiesbaden 2000, S. 234

2.2.2.4 Prozess „Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Warenausgangsfläche (WA)“

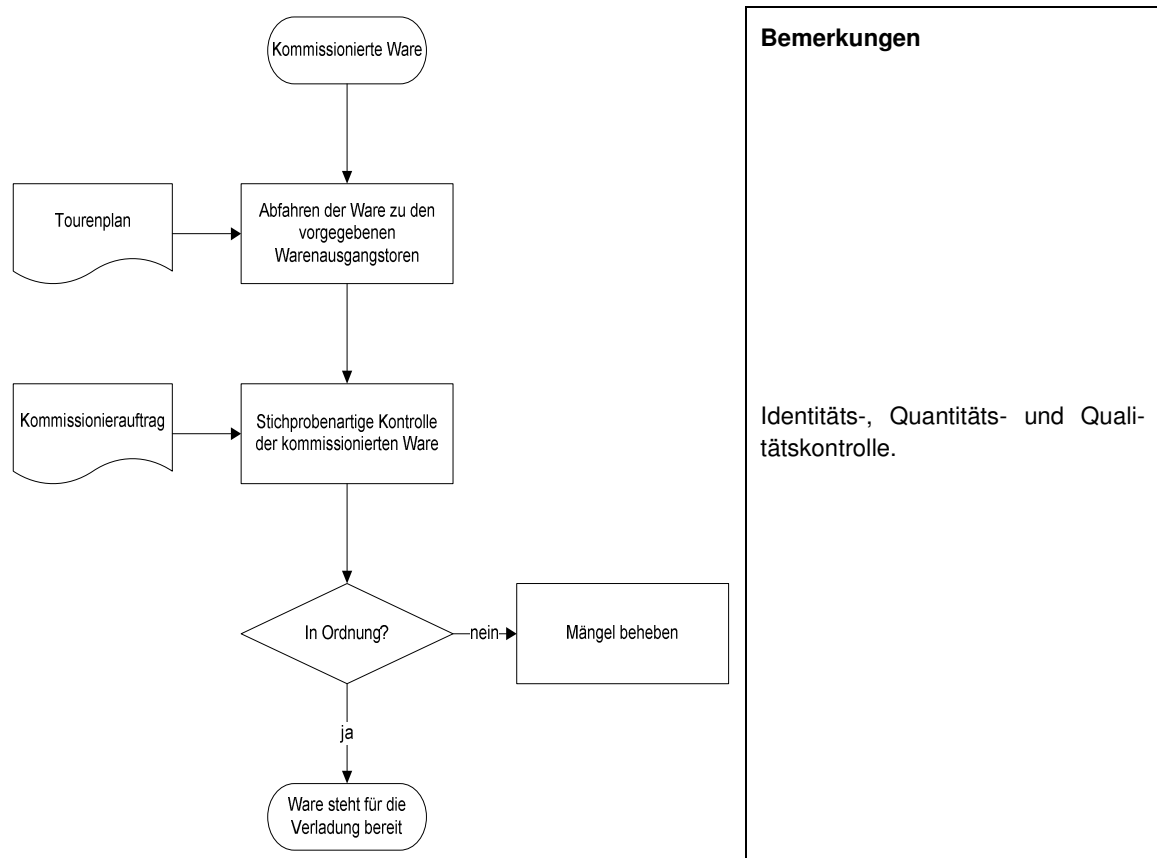


Abb. 8: Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Warenausgangsfläche

Anhand des Tourenplanes und der Auftragsgröße der Märkte wird von einem Mitarbeiter des Warenausganges jedem Markt eine Stellfläche an einem Warenausgangstor zugewiesen. Sobald ein Auftrag fertig kommissioniert wurde, werden die bereitgestellten Transporthilfsmittel von den Abfahrern zu den vorgegebenen Warenausgangstoren transportiert. Ein Warenausgangskontrolleur überprüft stichprobenartig die kommissionierte Ware auf Fehler (Identitäts-, Quantitäts-, Qualitätsprüfung). Die Verladepapiere werden dem Spediteur zur Verfügung gestellt. Dieser steuert dann, anhand eines vom Fuhrpark erstellten Tourenplanes, die zu beliefernden Märkte an.

2.3 Warenwirtschaftssystem der REWE Rüsseina

Der Gesamtablauf am Lagerstandort Rüsseina wird durch das Warenwirtschaftssystem ELVS⁹¹ gesteuert.

Im ELVS werden alle Filialbestellungen in einem Pool gesammelt. Aus diesen Bestellungen wird über die Warenausgangssteuerung der Kommissionierlauf gestartet. Dieser wird in das ProStore übertragen. Das ProStore ist ein operatives Warenwirtschaftssystem für die Kommissionierung. Die Kommissionieraufträge werden durch die jeweiligen Schichtführer für die Kommissionierung freigegeben. Nach Beendigung der Kommissionierung erfolgt eine automatische Rückmeldung an das ELVS. In diesem werden dann die Lieferscheine für den Warenausgang erstellt und die Sendungsverfolgung gesteuert.

Im Wareneingang werden mithilfe des ELVS die Wareneingangsaufträge aufgerufen und mit der tatsächlichen Lieferung, anhand der Lieferscheine verglichen. Mit Abschluss der Wareneingangsprüfung werden die Bestände automatisch im Warenwirtschaftssystem aktualisiert.

Im ELVS können alle wichtigen Informationen zu den Artikeln, die im Lager gelistet sind (z. B. Disponent, Lieferant, Lagerplatz, Artikelnummer, Einheit, Bestandsmenge, Restlaufzeit), eingesehen werden. Außerdem können die Stammdaten (z. B. Anschrift, Telefonnummer) der zu beliefernden Filialen abgerufen werden.

2.4 Analyse des Warensortimentes

Das Sortiment, welches am Standort umgeschlagen wird, besteht aus folgenden Warengruppen:

- Frische
- Obst & Gemüse
- Tiefkühlkost
- SB-Fleisch

⁹¹ Elektronisches Lager- und Verwaltungssystem.

- Trockensortiment

Die Artikelanzahl der jeweiligen Warengruppen ist in Tabelle 1 einzusehen.

	Frische	O & G	TK	SB-Fleisch	TS
Vollsortiment:			483 Artikel	290 Artikel	5.480 Artikel
Discount:			155 Artikel	29 Artikel	1.336 Artikel
Gesamt:	1.500 Artikel	480 Artikel	638 Artikel	319 Artikel	6.816 Artikel

Tab. 1: Artikelstruktur Vollsortiment/Discount Lager Rüsseina⁹²

Aufgrund des Umstrukturierungsprozesses werden die Warengruppen Tiefkühlkost, SB-Fleisch und Trockensortiment getrennt nach *Vollsortiment* und *Discount* geführt, in diesen Bereichen wird auch schon separat kommissioniert. Die Bereiche Frische und Obst & Gemüse sollen im Rahmen der Neugestaltung der Organisation des Lagerstandortes später auch noch getrennt werden.

In Tabelle 1 ist zu erkennen, dass sich beide Vertriebslinien in ihrer Sortimentsbreite nicht unterscheiden, jedoch in ihrer Sortimentstiefe. Wie schon in der Problemdarstellung genannt, ist dies der Hauptgrund für eine Umstrukturierung beider Vertriebslinien.

⁹² Vgl. REWE interne Dokumente, Data-Warehouse, April 2010

3 Präzisierung der Aufgabenstellung

Im vorangegangenen Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen von betrieblicher Organisation, eines Warenwirtschaftssystems, des Sortiments und die der Geschäftsprozessanalyse näher erläutert. Diese Erkenntnisse wurden dann in einer Geschäftsprozessanalyse am Beispiel des Lagerstandortes der REWE in Rüsseina angewandt.

Innerhalb der REWE Group kam man in der Vergangenheit zu der Erkenntnis, dass eine gemeinsame Bearbeitung des Warendurchlaufes von *Vollsortiment* und *Discount* erhebliche Schwachstellen aufweist. Zum einen wurde kritisiert, dass aufgrund der deutschlandweit existierenden Mischlager⁹³, eine korrekte Zurechenbarkeit der tatsächlich entstandenen Kosten nicht möglich sei. Zum anderen unterscheiden sich die Abläufe im *Discount* und im *Vollsortiment* in ihrem Umfang stark voneinander. Beispielsweise kann bei der Kommissionierung im *Discount*, durch kürzere Fahrwege zu den Lagerplätzen (bedingt durch das kleinere Warensortiment), eine erheblich höhere Leistung erbracht werden als im *Vollsortiment*. Auch im Wareneingang kann die Ware des Discounters im Gegensatz zum Vollsortimenter wesentlich schneller vereinnahmt werden. Des Weiteren sollen in Zukunft die Über- und Unterordnungsverhältnisse klarer geregelt sein. Dies bedeutet beispielsweise, dass Anweisungen die den Lagerbereich *Discount* betreffen, auch nur von einer „Leitung Discount“ realisiert werden sollen. Im umgekehrten Fall sollen den *Vollsortimenter* betreffende Anweisungen auch nur von der „Leitung Vollsortiment“ durchgesetzt werden. Es soll versucht werden den unterschiedlichen Lageransprüchen gerecht zu werden und Optimierungspotenziale aufzudecken.

Aufgrund der genannten Probleme ist im folgenden Kapitel die Möglichkeit einer organisatorischen Trennung der Vertriebslinien *Vollsortiment* und *Discount* am Lagerstandort Rüsseina zu untersuchen.

⁹³ Mischlager sind Lager, in denen Ware für die Geschäftseinheiten *Vollsortiment* und *Discount* umgeschlagen wird.

Dazu wurden folgende Teilaufgaben formuliert:

- Erarbeitung eines Veränderungsvorschlages für die bestehende Aufbauorganisation. Hierbei ist für beide Geschäftseinheiten eine eigenständige, voneinander unabhängige Struktur zu erarbeiten.
- Es sind die notwendigen Abteilungen, unter Berücksichtigung der individuellen Ansprüche der jeweiligen Vertriebslinie, für beide Lagerbereiche zu strukturieren.
- Anschließend sind diese Strukturierungen und einhergehende Veränderungen in den einzelnen Abteilungen zu erläutern.
- Abschließend ist die neue Aufbaustruktur des „Lagerbereiches Vollsortiment“ und des „Lagerbereiches Discount“ jeweils in einem Organigramm darzustellen.

4 Lösungsfindung

4.1 Neustrukturierung der Aufbauorganisation

Aus den bereits genannten Gründen wird die bisher gemeinsam für *Vollsortiment* und *Discount* durchgeführte Logistik in die Verantwortung der jeweiligen Geschäftseinheit übergehen. Im Rahmen dieser Umstrukturierung werden getrennte Vollsortiments- bzw. Discountlager errichtet. Am Standort Rüsseina erfolgt diese Trennung, aufgrund der Größe des Lagers, innerhalb des bestehenden Lagerkomplexes.

In diesem Kapitel wird nun ein Gestaltungsvorschlag für die Aufbauorganisation des Vollversorgers und die des Discounters erbracht.

Das Lager in Rüsseina soll in die organisatorisch selbstständigen Geschäftseinheiten

- *Vollsortiment* und
- *Discount* geteilt werden.

Aufgrund dieser Aufspaltung ergeben sich folgende neustrukturierte Lagerbereiche:

Lagerbereich Vollsortiment

- Betriebsleitung
- Abteilung Kommissionierung Trockensortiment/Tiefkühlkost
 - Wareneingang Trockensortiment/Tiefkühlkost
 - Kommissionierung Trockensortiment
 - Kommissionierung Tiefkühlkost/Zuteilung
- Abteilung Kommissionierung Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch
 - Wareneingang Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch
 - Kommissionierung Frische/SB-Fleisch
 - Kommissionierung Obst & Gemüse
- Fuhrpark
 - Warenausgang
 - Fuhrpark
- Technik
- Entsorgung

- Reklamation
- Administrativer Bereich (Lagerbüro, Lagerverwaltung)

Lagerbereich Discount

- Betriebsleitung
- Wareneingang
- Warenbereitstellung (Kommissionierung)
 - Kommissionierung Frische/SB-Fleisch/Obst & Gemüse
 - Kommissionierung Trockensortiment/Tiefkühlkost
 - Kommissionierung Zuteilung
- Fuhrpark
- Technik
- Entsorgung
- Reklamation
- Administrativer Bereich (Lagerbüro, Lagerverwaltung)

Die in der Vergangenheit gemeinsam für das *Vollsortiment* und den *Discount* agierenden Abteilungen werden in der neustrukturierten Aufbauorganisation getrennt. Ziel dieser Teilung ist es, Prozesse in der Ablauforganisation nach den jeweiligen Anforderungen der Vertriebslinien zu optimieren und zu standardisieren.

In den folgenden Gliederungspunkten werden die einzelnen Veränderungen in den Lagerbereichen *Vollsortiment* und *Discount* analysiert. Das Resultat dieser Analyse wird in einem Organigramm für die jeweilige Geschäftseinheit dargestellt (vgl. 4.2).

4.1.1 Veränderungen Lagerführungen

Der Lagerstandort Rüsseina soll in die organisatorisch selbstständigen Geschäftseinheiten *Vollsortiment* und *Discount* aufgeteilt werden, demzufolge werden sich auch die Verantwortlichkeiten für beide Vertriebslinien verändern. In der neustrukturierten Aufbauorganisation wird es einen Betriebsleiter für den „Bereich Vollsortiment“ und einen Betriebsleiter für den „Bereich Discount“ geben, die völlig unabhängig voneinander und ausschließlich für ihren Bereich verantwortlich sein werden.

Die einheitliche Führung unter Leitung eines Lagerleiters wird, bedingt durch die organisatorische Selbstständigkeit der Vertriebslinien, am Standort Rüsseina aufgehoben. Die beiden neu gestalteten Organisationsstrukturen werden zum einen dem „Logistikleiter Vollsortiment Region Ost“ und zum anderen dem „Logistikleiter Discount Nord“ unterstellt.

Im Rahmen der Neustrukturierung werden die bisherigen Bereichsleiter als Abteilungsleiter bezeichnet und die Schichtführer sind zukünftig sogenannte Teamleiter.

4.1.2 Veränderungen Wareneingang

Vollsortiment

Zukünftig wird es im Bereich Vollsortiment jeweils einen Teamleiter Wareneingang für die Abteilungen Trockensortiment/Tiefkühlkost und Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch geben, die dem jeweiligen Abteilungsleiter Kommissionierung unterstellt sind. Die unterschiedlichen Wareneingangs- und Warenausgangszeiten begründen diese Entscheidung.

Die Warenannahme der Abteilung Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch muss im Zeitraum von 3:00 Uhr bis 13:00 Uhr erfolgen. Spätere Warenanlieferungen sind nicht möglich, denn die Kommissionierung der Filialbestellungen für den Folgetag beginnt bereits 14:00 Uhr. Die Bearbeitung der Kommissionieraufträge wird bis 3:00 Uhr für alle Märkte abgeschlossen und die Belieferung der Filialen muss bis spätestens 8:00 Uhr durchgeführt werden. Die kurzen Restlaufzeiten der Produkte begründen diesen „schnellen“ Warendurchlauf.

Der Wareneingang der Abteilung Trockensortiment/Tiefkühlkost erfolgt von 6:00 Uhr bis 23:00 Uhr. Diese Waren werden aufgrund der längeren Restlaufzeit bevorratet, somit ist die Kommissionierung vom Wareneingang unabhängig.

Discount

Im Discount wird im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses die Abteilung „Wareneingang“ geschaffen. Diese wird dann vom „Abteilungsleiter Wareneingang“ geführt.

Ihm untergeordnet ist der „Teamleiter Wareneingang“, der für einen möglichst reibungslosen Ablauf der Wareneingänge verantwortlich ist.

Auf Anweisung der Konzernleitung soll die Disposition⁹⁴ für den Discount ebenfalls dem Abteilungsleiter Wareneingang unterstellt werden. Die verbesserte Zusammenarbeit von Disposition und Logistik ist hierbei von großer Bedeutung. Der Disponent ist somit „näher“ an der Ware und kann auf unerwartete Bedarfsschwankungen flexibler reagieren als bisher.

Die gelistete Artikelanzahl im Discount ist gegenüber dem Vollsortiment vergleichsweise gering (vgl. 2.4 Analyse des Warensortimentes), somit ist auch der Aufwand für die Warenannahme wesentlich geringer als im Vollsortiment. Aus diesem Grund soll eine „Abteilung Wareneingang“ entstehen, die für alle Warengruppen verantwortlich sein wird.

4.1.3 Veränderungen Kommissionierung

Vollsortiment

Die Änderungen im Bereich „Kommissionierung Vollsortiment“ sind im Vergleich zum Ist-Zustand gering. Die Kommissionierung richtet sich nach den Bestellzeiten der Märkte und somit auch nach dem Tourenplan des Fuhrparkes. Zum einen werden das Trockensortiment und die Tiefkühlkost gemeinsam ausgefahren und zum anderen separat die Frische, das Obst & Gemüse und das SB-Fleisch. Demzufolge wurden die Abteilungen Kommissionierung Trockensortiment/Tiefkühlkost und Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch mit jeweils einem Abteilungsleiter gebildet.

Dem Abteilungsleiter Kommissionierung Trockensortiment/Tiefkühlkost ist der Teamleiter Wareneingang, der Teamleiter Trockensortiment und der Teamleiter Tiefkühlkost/Zuteilung unterstellt und dem Abteilungsleiter Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch der Teamleiter Frische/SB-Fleisch und der Teamleiter Obst & Gemüse.

⁹⁴ Bestellt Ware beim Lieferanten.

Der Teamleiter Tiefkühlkost/Zuteilung ist für das Aktionsgeschäft im Trockensortiment und in der Tiefkühlkost zuständig, zusätzlich trägt er die Verantwortung für das Tagesgeschäft im Team Tiefkühlkost. Im Bereich Tiefkühlkost gibt es keine separate Kommissionierung für die Aktionsware. Es werden alle Aktionsartikel in die täglichen Kommissionieraufträge eingespielt. Das Hauptgeschäft des Teamleiters Tiefkühlkost/Zuteilung ist die Organisation des Aktionsgeschäftes, die Koordination der Kommissionierung in der Tiefkühlkost erfolgt zusätzlich. Aufgrund des geringen Artikelumschlages und des damit verbundenen kleineren Personalbedarfes in der Tiefkühlkost ist dies möglich und auch sinnvoll.

In der Abteilung Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch sind die jeweiligen Teamleiter, aufgrund des geringen Umfangs, für das Aktionsgeschäft verantwortlich.

Discount

Der „Lagerbereich Discount“ fasst die Teamleiter der Kommissionierung in der Abteilung „Warenbereitstellung“ zusammen. Diese Bezeichnung wird bei der Erstellung des Organigramms für den Bereich Discount berücksichtigt. Folgende Teamleiter sind dem Abteilungsleiter unterstellt: Teamleiter Frische/SB-Fleisch/Obst & Gemüse, Teamleiter Trockensortiment/Tiefkühlkost und der Teamleiter Zuteilung.

Im Discount ist es aufgrund der geringeren Artikelanzahl möglich, die Kommissionierung organisatorisch in einer Abteilung zusammenzufassen.

Im Gegensatz zum „Lagerbereich Vollsortiment“ ist der Teamleiter Zuteilung ausschließlich für das Aktionsgeschäft aller Warengruppen verantwortlich. Das Aktionsgeschäft ist im Discount aufgrund der zweimal wöchentlich durchgeführten Aktion viel umfangreicher als im Vollsortiment. Aus diesem Grund soll es das Team Zuteilung geben, das sich ausschließlich um die Abwicklung des Aktionsgeschäftes kümmert.

Die Teambildung Trockensortiment/Tiefkühlkost und Frische/Obst & Gemüse/SB-Fleisch erfolgt wieder aufgrund der unterschiedlichen Auslieferungszeiten.

Die räumliche Trennung der Lagerbereiche für das SB-Fleisch und die Tiefkühlkost ist bereits vollzogen. Auch die Trennung des Trockensortimentes ist, ausgenommen vom Zigarettenlager, bereits abgeschlossen. Dies bedeutet, dass die Kommissionierung in diesen Bereichen getrennt nach Vollsortiment und Discount bereits durchgeführt wird.

4.1.4 Veränderungen Fuhrpark

Vollsortiment

Für den Bereich Vollsortiment wird es zukünftig einen Fuhrparkleiter Ost geben, der für die Vollsortimentsstandorte Rüsseina, Neudietendorf und Großbeeren verantwortlich sein wird. Organisatorisch ist dieser dem Betriebsleiter des Standortes Rüsseina gleichgestellt.

Ihm unterstellt ist der Abteilungsleiter Fuhrpark, der die Abläufe am Standort Rüsseina organisieren und kontrollieren soll. Dieser ist der disziplinarische Vorgesetzte für die Teamleiter Fuhrpark und Warenausgang.

Der Teamleiter Fuhrpark ist in seiner Funktion der direkte Ansprechpartner der Speditionen und für die Fuhrparkdisponenten verantwortlich.

Der Teamleiter Warenausgang ist für die Shuttlelieferungen für andere Vollsortimentsstandorte der REWE Group verantwortlich. Außerdem sind ihm die Mitarbeiter der Retoure und die Warenausgangskontrolleure unterstellt.

Discount

Für den Lagerbereich Discount wird am Standort Rüsseina die Position Abteilungsleiter Fuhrpark geschaffen, dieser soll die Abläufe des Fuhrparks organisieren und kontrollieren. Disziplinarisch ist er dem Betriebsleiter untergeordnet. Im Gegensatz zum Vollsortimenter wird es keinen regionalen Fuhrparkleiter, sondern einen Fuhrparkleiter national für die Geschäftseinheit Discount geben.

Der Abteilungsleiter hat Weisungsbefugnis gegenüber den Fuhrparkdisponenten und den Speditionen.

Im Bereich Discount gibt es keine Shuttlelieferungen für andere Lagerstandorte, aus diesem Grund entfällt die Stelle des Teamleiters Warenausgang. Die Retoure- und Warenausgangsmitarbeiter sollen disziplinarisch dem Teamleiter Fuhrpark unterstellt werden.

Die nichtvorhandenen Shuttlelieferungen sind der wesentliche Grund für die schlankere Struktur im Fuhrpark des Discounters.

4.1.5 Veränderungen Technik

Vollsortiment

Die Technik soll ähnlich strukturiert werden wie der Fuhrpark. Für den Bereich Vollsortiment wird es in Zukunft einen Technikleiter-Ost geben, dieser ist dann für die Vollsortimentsstandorte Rüsseina, Neudietendorf und Großbeeren verantwortlich. Am Lagerstandort Rüsseina sind ihm dann die Mitarbeiter der Haustechnik und der Flurfördertechnik⁹⁵ unterstellt. Aufgaben des Technikleiters sind beispielsweise das Einholen von Angeboten für Reparaturaufträge und das Erstellen der Dienstpläne.

Discount

Im Discount soll es Technikmitarbeiter geben, die organisatorisch dem Betriebsleiter untergeordnet sind. Hierbei wird es wieder, ähnlich wie im Fuhrpark, einen Technikleiter national geben. Arbeitsaufträge an die Haustechniker kann nur der Betriebsleiter bzw. der Technikleiter national erteilen.

Es ist beabsichtigt, dass die Lagerbereiche Vollsortiment und Discount jeweils ihre eigenen Technikmitarbeiter bekommen, die ausschließlich für den jeweiligen Bereich verantwortlich sind. Jedoch werden, aufgrund des gemeinsam von Vollsortiment und Discount genutzten Lagerkomplexes, immer wieder Arbeiten anfallen, die nicht eindeutig einem Lagerbereich zuzuordnen sind. Die dadurch entstandenen Kosten werden dann auf die jeweilige Geschäftseinheit aufgeteilt.

4.1.6 Veränderungen Reklamation

Aufgrund elementar unterschiedlicher Reklamationsrichtlinien, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, ist auch eine Trennung der Reklamation notwendig und sinnvoll. Somit erhalten beide Vertriebslinien eine eigene Reklamationsabteilung, die

⁹⁵ Zum Beispiel Abfahrgeräte, Kommissioniergeräte, Gabelstapler.

ausschließlich nur für den jeweiligen Bereich verantwortlich ist. Die Reklamation wird im Discount sowie im Vollsortiment dem jeweiligen Betriebsleiter unterstellt.

4.1.7 Veränderung Entsorgung

Der Neubau eines Entsorgungslagers für den „Lagerbereich Discount“ ist geplant. Das vorhandene Entsorgungslager soll mit Abschluss des Umstrukturierungsprozesses ausschließlich vom Vollsortimenter genutzt werden.

Bedingt durch die Trennung des Lagerkomplexes in Vollsortiment und Discount ist jeweils auch eine eigenständige Entsorgung notwendig. Die Gutschriften für die Filialen, die auf die zurückgelieferten Transporthilfsmittel erteilt werden, sollen eindeutig abrechenbar werden. Auch die Erlöse, die man mit dem Handel der Wertstoffe erzielt, sollen in Zukunft klar der jeweiligen Geschäftseinheit zugeordnet werden können.

Die Entsorgung in beiden Lagerbereichen wird auch weiterhin von einer Fremdfirma durchgeführt.

4.2 Darstellung des Strukturvorschlages in einem Organigramm der jeweiligen Geschäftseinheit

In Gliederungspunkt „4.1 Neustrukturierung der Aufbauorganisation“ wurden die einzelnen Abteilungen der Lagerbereiche *Vollsortiment* und *Discount* definiert. Anschließend wurden die Veränderungen in den jeweiligen Abteilungen der Lagerbereiche erläutert.

In den Abbildungen 9 und 10 wird versucht, die neue Aufbauorganisation der Bereiche *Vollsortiment* und *Discount* jeweils in einem Organigramm darzustellen.

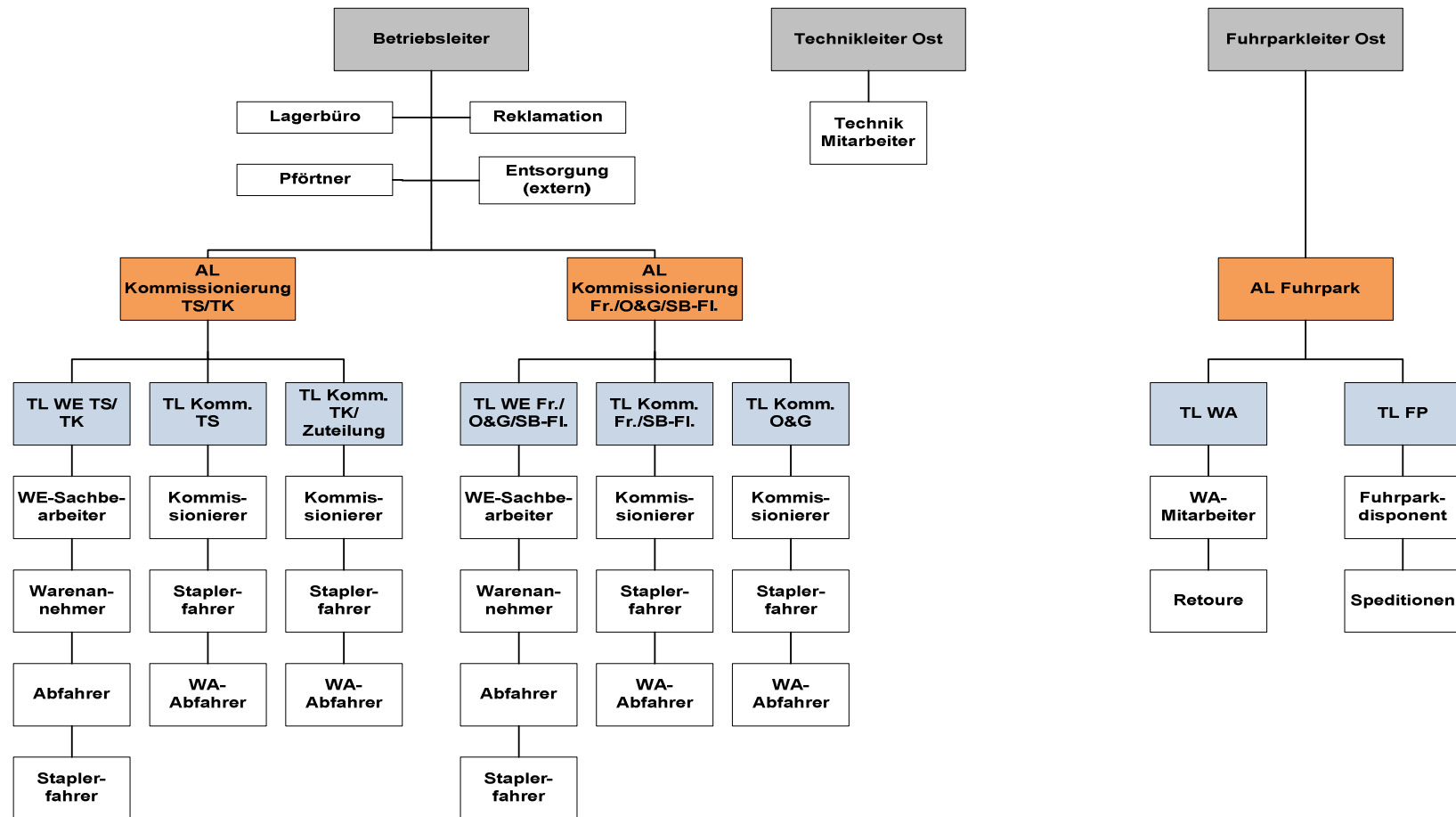


Abb. 9: Neustrukturiertes Organigramm für den Lagerbereich Vollsoriment

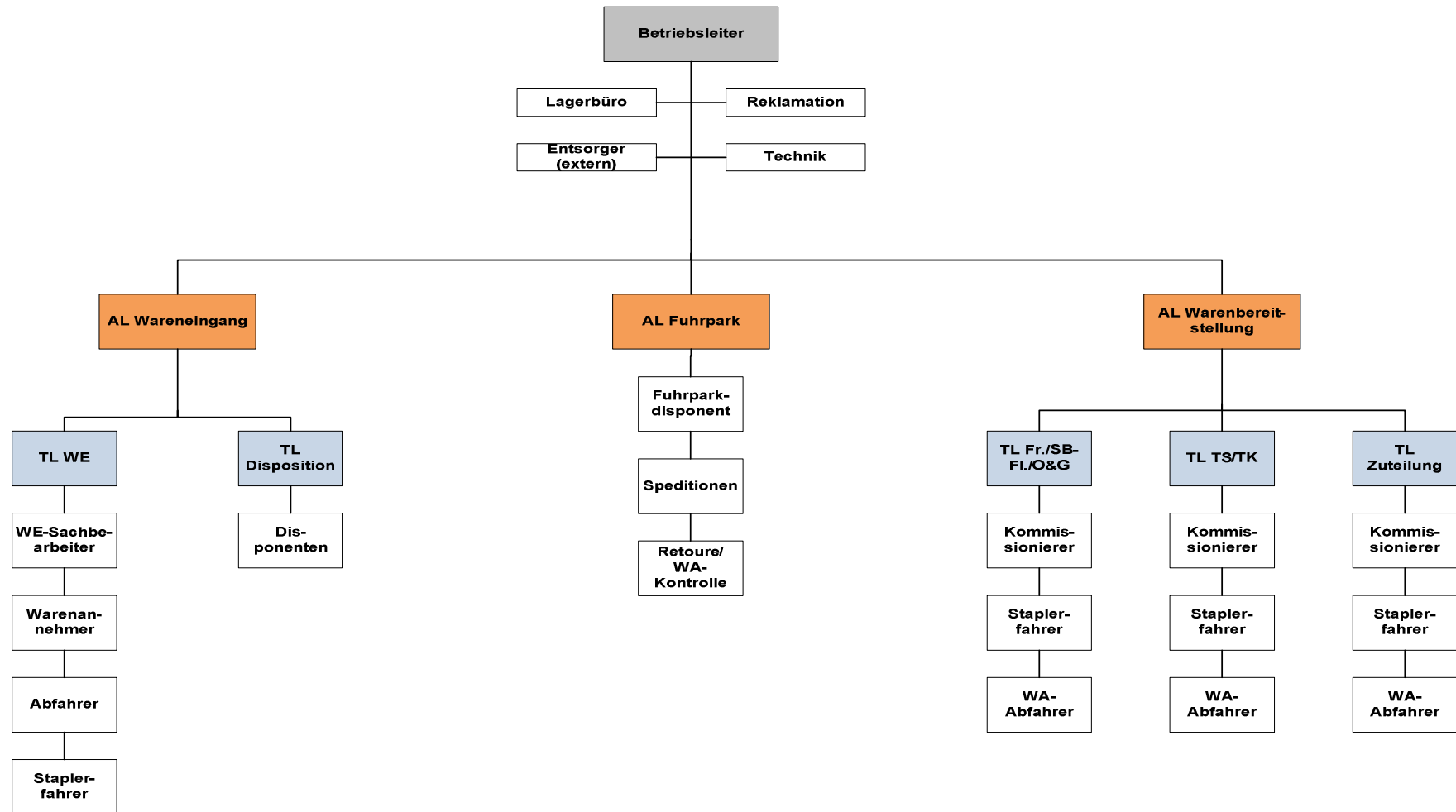


Abb. 10: Neustrukturiertes Organigramm für den Lagerbereich Discount

5 Auswertung

5.1 Wirkungen der Umstrukturierung auf die Ablauforganisation der REWE Rüsseina

Die Trennung des Trockensortimentslagers (einschließlich Wareneingang) ist, mit Ausnahme des Zigarettenlagers, am Standort Rüsseina bereits vollzogen. Aus diesem Grund wird versucht, die Wirkung einer solchen Trennung in *Vollsortiment* und *Discount*, am Beispiel des Trockensortimentslagers zu beschreiben.

Die Prozesse, die in Gliederungspunkt 2.2.2 definiert wurden, werden in der beschriebenen Form weiterhin für beide Vertriebslinien Anwendung finden. Der mengenmäßige Warendurchlauf und damit auch der Arbeitsaufwand der Prozesse wird sich jedoch erheblich unterscheiden.

5.1.1 Warenannahme

Im Monat Mai 2010 wurden beispielsweise für das Trockensortiment 36.778 Paletten⁹⁶ im *Vollsortiment* vereinnahmt. Dies entsprach bei 19 Arbeitstagen im Mai 1.936 Paletten pro Tag. Hierfür wurden pro Schicht (Zwei-Schichtsystem) drei Kontrolleure benötigt. Im *Discount* dagegen wurden im Auswertungsmonat Mai 23.351 Paletten⁹⁷ angenommen, dies entsprach 1.229 Paletten pro Tag. Die Ware wurde von einem Kontrolleur angenommen.

Demzufolge wurden im *Vollsortiment* von einem Kontrolleur durchschnittlich 323 Paletten am Tag vereinnahmt. Im *Discount* dagegen kontrollierte ein Warenannehmer fast doppelt soviel mit durchschnittlich 614 Paletten pro Schicht. Ein Grund hierfür ist der unterschiedliche Anteil von Schnelldrehern im *Vollsortiment* und im *Discount*. Die Schnelldreher sind mit wesentlich weniger Zeitaufwand zu vereinnahmen, denn hierbei

⁹⁶ Vgl. REWE interne Dokumente, Wareneingangs- und Warenausgangsstatistik, Mai 2010

⁹⁷ Vgl. REWE interne Dokumente, Wareneingangs- und Warenausgangsstatistik, Mai 2010

handelt es sich um Artikel die Palettenweise angeliefert und ausgeliefert werden, was eine Warenkontrolle erheblich vereinfacht.

Beim Vollsortimenter waren im Auswertungsmonat Mai 47 der insgesamt 5.480 gelisteten Artikel, die im Lager vereinnahmt wurden, Schnelldreher. Dies entsprach einem prozentualen Anteil von 0,86 %. Im Discount dagegen waren es 64 bei nur 1.336 gelisteten Artikel (4,79 %).

Tabelle 2 verdeutlicht dieses Verhältnis:

	Artikelanzahl	davon Schnelldreher	in %
Vollsortiment:	5.480	47	0,86
Discount:	1.336	64	4,79
Gesamt:	6.816	111	1,63

Tab. 2: Schnelldreheranteil an Gesamtartikelanzahl⁹⁸

5.1.2 Einlagerung und Bevorratung

Aufgrund der unterschiedlichen Größe der beiden Lagerbereiche, was wiederum auf das ungleiche Warensortiment zurückzuführen ist, sind die Wege, die ein Abfahrer mit der vereinnahmten Ware zurücklegen muss, im *Vollsortiment* deutlich länger als im *Discount*. Im Vollsortiment wird die Ware auf zwei Etagen eingelagert, dies bedeutet, dass ein Teil der Ware über Fördertechniken auf die sogenannte Empore transportiert werden muss.

Auch die Staplerfahrer im *Discount* erreichen eine höhere Leistung als die Staplerfahrer im *Vollsortiment*. Aufgrund der Tatsache, dass im Discount größere Mengen gleichartiger Artikel angeliefert werden, ist eine schnellere Einlagerung als im Vollsortiment möglich. Denn die Paletten werden, wenn die Lagerkapazität es zulässt, immer in Nähe des Kommissionierplatzes bevorratet, wodurch längere Wege vermieden werden können. Im Vollsortiment sind die gelieferten Mengen gleichartiger Artikel vergleichsweise gering, deshalb muss der Staplerfahrer die verschiedenen

⁹⁸ Vgl. REWE interne Dokumente, Monatsstatistik, Mai 2010

Lagerplätze auf einer größeren Lagerfläche ansteuern, wodurch wiederum längere Wege entstehen.

Die Tabelle 3 zeigt die unterschiedlichen Leistungswerte, die ein Staplerfahrer durchschnittlich in *Vollsortiment* und *Discount* an einem Arbeitstag erzielt.

	Eingestapelte Paletten/Staplerfahrer
Vollsortiment:	349
Discount:	450

Tab. 3: Leistungsnachweis Staplerfahrer pro Arbeitstag⁹⁹

5.1.3 Kommissionierung der Filialbestellungen

Die Trennung der beiden Vertriebslinien wirkt sich auch auf die Kommissionierung aus. Die Kommissionierleistungen im *Vollsortiment* und im *Discount* unterscheiden sich aufgrund ungleicher Kommissionieraufträge.

Im Monat Mai 2010 wurden im Lagerbereich Vollsortiment 2.201.795¹⁰⁰ Kollis¹⁰¹ kommissioniert. Dafür benötigte man 1.491.815¹⁰² Picks¹⁰³, demzufolge wurden durchschnittlich 1.5 Kollis pro Pick kommissioniert. Im Discount wurden im gleichen Zeitraum 1.245.634 Kollis aus den Lagerplätzen entnommen. Die Anzahl der Picks betrug hierbei 621.963. Im Durchschnitt wurden somit 2 Kollis pro Pick kommissioniert.

Dies bedeutet, dass bei einem Kommissionierauftrag, bei dem beispielweise 300 Kollis kommissioniert werden sollen, im Lagerbereich Vollsortiment im Durchschnitt 214 Lagerplätze angefahren werden müssen. Im Discount dagegen (bei gleicher Kollianzahl) entstehen nur 150 Positionen. Demzufolge kann ein Kommissionierauftrag im Discount schneller abgearbeitet werden als im Vollsortiment.

⁹⁹ Vgl. REWE interne Dokumente, ProStore-Auswertung, Mai 2010; Es wurden Durchschnittswerte gebildet.

¹⁰⁰ Vgl. REWE interne Dokumente, ProStore-Auswertung, Mai 2010

¹⁰¹ Ein Kolli ist eine Verpackungseinheit (z. B. ein Kasten Bier).

¹⁰² Vgl. REWE interne Dokumente, ProStore-Auswertung, Mai 2010

¹⁰³ Bezeichnen die Entnahmepositionen (angefahrene Lagerplätze) bei der Kommissionierung.

	Kommissioniermenge in Kollis	Durchschnittliche Kommissionierpicks	Angefahrte Lagerplätze
Vollsortiment:	2.201.795	1,5	214
Discount:	1.245.634	2	150

Tab. 4: Picks und Kommissioniermenge Vollsortiment/Discount

Des Weiteren sind die Wege, die bei der Kommissionierung zurückgelegt werden müssen, im Vollsortiment länger als im Discount. Dies liegt an der unterschiedlichen Größe des Warensortimentes und der homogeneren Artikelstruktur des Discounters.

Auswirkungen durch den Wegfall der Shuttlelieferungen nach Großbeeren

Im Discount erfolgt ausschließlich die weniger zeitaufwendige Gangkommissionierung,¹⁰⁴ hingegen wird im Vollsortiment ein großer Anteil in der zeitintensiveren Schleifenkommissionierung¹⁰⁵ durchgeführt, wodurch sich die durchschnittlichen Kommissionierleistungen pro Stunde verschlechtern. Grund hierfür ist die Belieferung der Läger anderer Regionen mit Shuttle-Ware, die ausschließlich in „Schleife“ kommissioniert wird. Im Vollsortiment werden durchschnittlich 220 Kolli pro Stunde kommissioniert, dagegen wird im Discount im Schnitt eine Kommissionierleistung von 285 Kolli pro Stunde erreicht.¹⁰⁶

Im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses wird in Oranienburg ein neues Vollsortimentslager errichtet und aus dem Mischlager in Großbeeren wird ein reiner Standort für den Discount.¹⁰⁷ Aus diesem Grund wird die Ware, die bisher in Rüsseina für den Standort Großbeeren (Lagerbereich Vollsortiment) kommissioniert wurde, zukünftig in Oranienburg zusammengestellt. Demzufolge fallen die Shuttlelieferungen nach Groß-

¹⁰⁴ Bei Kommissionieraufträgen mit mehr als 300 Kolli werden diese auf die jeweiligen Gänge aufgeteilt und gangbezogen kommissioniert.

¹⁰⁵ Bei weniger als 300 Kolli/Kommissionierauftrag wird der komplette Auftrag ungeteilt in einer Art Schleife (darum Schleifenkommissionierung) kommissioniert. Eine Ausnahme bildet die Shuttle-Ware denn diese wird, unabhängig von der Auftragsgröße, immer in „Schleife“ kommissioniert.

¹⁰⁶ Vgl. REWE interne Dokumente, Kennzahlen der Kommissionierung, 2010

¹⁰⁷ Vgl. Anlage 3

beeren in Zukunft weg. Dies wirkt sich auch auf die Kommissionierleistung für den Lagerbereich Vollsortiment in Rüsseina aus.

Der Anteil der Schleifenkommissionierung wird sich verringern, somit verbessert sich die Leistung im Vollsortiment von durchschnittlich 220 Kolli pro Stunde auf 240 Kolli pro Stunde.¹⁰⁸

	Durchschnittliche Kommissionierleistung/Std. in Kollis
Vollsortiment (mit Shuttle-Ware):	220
Vollsortiment (ohne Shuttle-Ware):	240
Discount:	285

Tab. 5: Durchschnittliche Kommissionierleistung/Stunde Vollsortiment und Discount

5.1.4 Abfahren der kommissionierten Transporteinheiten auf die Warenausgangsfläche

Trotz des mehr als doppelt so hohen Warenausganges (Kollizahl) im Vollsortiment ist der Aufwand für die Abfahrer in beiden Vertriebsbereichen in etwa derselbe. Der Grund hierfür ist, dass im Vollsortiment neben der Gangkommissionierung zu großen Teilen die Schleifenkommissionierung (ca. 40 %) zum Einsatz kommt. Hier wird eine höhere Verdichtung der Transporthilfsmittel erreicht, was zur Folge hat, dass die Anzahl der abzufahrenden Transporthilfsmittel sich annähernd gleicht. Aufgrund der weiteren Entfernung zu den Lagerstandorten anderer Regionen versucht die REWE Group einen möglichst hohen Verdichtungsgrad der Transporthilfsmittel zu erreichen, um die Transportkosten zu verringern.

¹⁰⁸ Vgl. REWE interne Dokumente, Kennzahlen der Kommissionierung, 2010

Tabelle 6 verdeutlicht den Verdichtungsgrad:

	Ausgang THM	Warenausgang in Kolli	benötigte Abfahrer
Vollsortiment:	3.152	117.636	3
davon Shuttle-Ware:	1.100	45.764 (42 Kollis/THM)	1
davon regional ¹⁰⁹ :	2.052	71.872 (35 Kollis/THM)	2
Discount:	2.913	57.974	3

Tab. 6: Warenausgang nach Transporthilfsmittel und Kollianzahl¹¹⁰

Auswirkungen durch den Wegfall der Shuttlelieferungen nach Großbeeren

Es werden täglich durchschnittlich 34.446 Kolli (dies entspricht ca. 833 Transporthilfsmittel) nach Großbeeren und 11.318 Kolli nach Neudietendorf (ca. 267 Transporthilfsmittel) geliefert. Der gesamte Shuttleverkehr beträgt somit 45.764 Kolli pro Tag (ca. 1.100 Transporthilfsmittel). Durch den Aufbau der neuen logistischen Infrastruktur soll mit Abschluss der Umstrukturierungsmaßnahmen der Shuttleverkehr nach Großbeeren wegfallen. Somit beträgt der Warenausgang für die Shuttle-Ware (Neudietendorf) zukünftig im Durchschnitt nur noch 11.318 Kolli pro Tag (ca. 267 Transporthilfsmittel). Aus diesem Grund wird in Zukunft keine ganze Arbeitskraft mehr für das Abfahren der Shuttle-Ware benötigt. Der Abfahrer kann für einen Teil seiner Arbeitszeit für andere Tätigkeiten eingesetzt werden.

	Ausgang THM	Warenausgang in Kolli	benötigte Abfahrer
Vollsortiment:	2.319	83.190	2,5
davon Shuttle-Ware:	267	11.318	0,5
davon regional:	2.052	71.872	2
Discount:	3.073	63.740	3

Tab. 7: Warenausgang nach Transporthilfsmittel und Kollianzahl ohne Shuttlelieferungen nach Großbeeren

¹⁰⁹ Regional bedeutet, dass Märkte beliefert werden die im Einzugsgebiet des Lagerstandortes Rüsseina liegen.

¹¹⁰ Vgl. REWE interne Dokumente, Auswertung Transporthilfsmittel, 2010; Es wurden die durchschnittlichen Warenausgangszahlen vom 01.01.2010 bis 30.06.2010 errechnet.

5.2 Auswirkungen durch den Wegfall der Shuttlelieferungen für den Fuhrpark

Für die Shuttlelieferungen des Lagerbereiches *Vollsortiment* werden derzeit täglich durchschnittlich 13 Lkw benötigt, nach Großbeeren fahren 10 Lkw und nach Neudietendorf 3 Lkw.¹¹¹ Eine Lieferfahrt nach Großbeeren verursacht Kosten in Höhe von 557,92 Euro. Für die Fahrt nach Neudietendorf erhält die Spedition 420,00 Euro.¹¹² Somit entstehen täglich ca. 5.579,20 Euro Speditionskosten für die Shuttlelieferungen nach Großbeeren und ca 1.260,00 Euro für die nach Neudietendorf. Die Gesamtkosten betragen entsprechend rund 6.839,20 Euro.

Wie bereits genannt, sollen mit Abschluss des Umstrukturierungsprozesses die Belieferungen des Standortes in Großbeeren wegfallen. Demzufolge können täglich durchschnittlich 5.579,20 Euro an Speditionskosten eingespart werden. Somit entstehen zukünftig nur noch Kosten für die Shuttlelieferungen nach Neudietendorf.

	Kosten/Fahrt in €	Anzahl Lkw/Tag	Kosten/Tag in €	Kosten/Tag ohne Groß- beeren in €
Shuttle Großbeeren:	557,92	10	5.579,20	
Shuttle Neudietendorf:	420,00	3	1.260,00	1.260,00
Gesamt:	977,92	13	6.839,20	1.260,00

Tab. 8: Kosten Shuttleverkehr Großbeeren/Neudietendorf

Jährlich können durch den Wegfall der kostenintensiven Speditionsfahrten nach Großbeeren ca. 1.339.008,00 Euro eingespart werden.

¹¹¹ Vgl. REWE interne Dokumente, Fuhrparkstatistik, 2010

¹¹² Vgl. REWE interne Dokumente, Fuhrparkstatistik, 2010

5.3 Weitere Auswirkungen

Kostentransparenz

Ein wichtiges Ziel der Trennung von *Vollsortiment* und *Discount* ist es, die entstandenen Kosten verursachungsgerecht den jeweiligen Vertriebsbereichen zuordnen zu können. Vor dieser „radikalen“ Umstrukturierung wurde bereits versucht, die Kosten so genau wie möglich aufzuteilen. Jedoch war es aufgrund der Prozesse, die sich immer wieder vermischten, kaum möglich, eine exakte und aussagefähige Zuordnung der entstandenen Kosten zu gewährleisten. Durch die komplette Trennung der bisher gemeinsam durchgeführten Logistik sollen in Zukunft nur noch Kosten entstehen, die zum einen das *Vollsortiment* und zum anderen der *Discount* verursacht hat. Dies hat zur Folge, dass sich das Kostenbewusstsein der Geschäftseinheiten erhöht, denn zukünftig ist jeder Bereich selbst für seine entstandenen Kosten verantwortlich. Des Weiteren erhofft man sich, Optimierungspotenziale durch die „Offenlegung“ der vorhandenen Kosten aufzudecken.

Internes Benchmarking¹¹³

Durch die Umstrukturierung entstehen innerhalb der REWE Group getrennte Läger für den Vollversorger und den Discounter (Ausnahme Rüsseina). Es werden zum Teil neue Lagerbauten errichtet und bestehende werden für die Ansprüche der jeweiligen Geschäftseinheit umgebaut.

Die Lagerstandorte des Discounters werden alle nach einem Standard errichtet, der es ermöglicht, die Läger untereinander vergleichbar zu machen. Bisher war ein Vergleich der Standorte nur begrenzt möglich, da zum Teil Mischstandorte (Vollsortiment und Discount) und Läger mit unterschiedlicher Kapazitätsauslastung existierten.

Im Discount werden drei standardisierte Lagertypen (Typ A, Typ B, Typ C) eingesetzt. Typ C ist mit 20.350 m² Lagerfläche das kleinste Lager des Discounters und auf Typ B

¹¹³ Gegenüberstellung von Ist- und Referenzwerten. Als Vergleichsmaßstab dienen hier andere Organisationseinheiten (z. B. Abteilungen, Läger) innerhalb eines Unternehmens. (vgl. Klimmer M., Unternehmensorganisation, 1. Aufl., Herne 2007, S. 219)

(25.150 m²) erweiterbar. Typ B ist wiederum auf Lagertyp A erweiterbar. Typ A besitzt eine Lagerfläche von 31.350 m² und ist somit das größtmögliche Lager, das vom Discounter eingesetzt werden kann. Die Lagerfläche der größten Ausführung kann nicht weiter ausgedehnt werden, weil sich ein größerer Standort negativ auf die Gesamtkostenentwicklung im Rahmen der Lagernetzstruktur auswirken würde. Ein weiterer Standort ist in dem Fall kostengünstiger als eine Erweiterung des bestehenden Lagers.

Durch die Standardisierung der Läger ist es möglich, die jeweiligen Lagertypen miteinander zu vergleichen und einen Benchmark zu setzen. Dadurch wird zum einen der Wettbewerb der Standorte untereinander verstärkt. Zum anderen kann der beste Standort als Referenz zur Leistungsoptimierung bestimmt werden. Somit besteht die Möglichkeit, eventuelle Schwächen einzelner Standorte offenzulegen und Verbesserungspotenziale aufzudecken.

Auch die Geschäftseinheit *Vollsortiment* wird Läger erhalten, die untereinander vergleichbar sind.

Verkürzung der durchschnittlichen Entfernung zu den Filialen

Durch den Ausbau des Logistiknetzes werden sich die Entfernungen zu den Filialen verringern, wodurch die Warenverfügbarkeit und die Lieferqualität verbessert werden. Dadurch sollen weitere Kunden an das Unternehmen gebunden werden. Bis 2012 wird das nationale Logistiknetz auf 29 Lagerstandorte erweitert und zwei weitere Standorte zur Expansion im Bereich Discount sind geplant.

Für den Lagerstandort Rüsseina verringert sich die durchschnittliche Entfernung zu den Filialen. Vor der Neukonzeption der Logistik betrug die durchschnittliche Entfernung zu den Märkten 102 km, mit Abschluss der Umstrukturierungsmaßnahmen soll sich diese Zahl auf 87 km verringern.¹¹⁴ Der gefahrene Kilometer verursacht momentan Kosten in Höhe von 1,55 Euro¹¹⁵. Die durchschnittlichen Kosten einer Lkw-Fahrt betrugen vor der Umstrukturierung somit 158,10 Euro. Zukünftig kann dieser Wert im

¹¹⁴ Vgl. REWE interne Dokumente, Fuhrparkstatistik, 2010

¹¹⁵ Vgl. REWE interne Dokumente, Top Kennzahlen Fuhrpark, 2010

Durchschnitt auf 134,85 Euro gesenkt werden. Demzufolge entstehen durch die Verkürzung der Fahrtwege zu den Filialen Einsparungen in Höhe von 23,50 Euro pro Fahrt.

	Kosten/km in €	Durchschnittliche Entfernung zu den Märkten in km	Verursachte Kosten/Fahrt in €
Alte logistische Infrastruktur:	1,55	102	158,10
Neue logistische Infrastruktur:	1,55	87	134,85

Tab. 9: Veränderung der durchschnittlichen Kosten/Fahrt durch die neue logistische Infrastruktur

In diesem Zusammenhang sollte der ökologische Aspekt nicht unbeachtet bleiben. Durch die durchschnittliche Verkürzung der Entfernungen zu den Märkten wird ein kleiner Beitrag zum Klimaschutz geleistet.

5.4 Beurteilung der Gesamtinvestitionskosten

Das Gesamtinvestitionsvolumen, das für den Aufbau einer neuen logistischen Infrastruktur innerhalb der REWE Group notwendig ist, beträgt ca. 600 Millionen Euro. Dafür wird das Logistiknetz vertriebsbezogen organisiert und ausgerichtet. Die Lagerstandorte sollen damit operativ getrennt und in die Verantwortung der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit überführt werden. Die Wege vom Lagerstandort zur Filiale verkürzen sich und es wird eine bessere Auslastung der Lkw erreicht. Dies trägt zur Reduzierung der Logistikkosten bei.

In monetärer Hinsicht ist der Nutzen dieser Strukturreform zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer zu bewerten. Zunächst einmal entstehen hohe Investitionskosten. Mittel- und langfristig erhofft man sich jedoch steigende Umsätze, da durch diese strukturelle Neuorganisation die gestiegenen Anforderungen der Verbraucher an Frische und Qualität der Produkte wesentlich besser bedient werden. Ebenso verbessert sich die Lieferschnelligkeit und Lieferzuverlässigkeit. Dadurch wird nicht nur die Kaufbereitschaft der Kunden erhöht sondern auch das Gewinnpotenzial der REWE Group. Die Logistik wird damit zu einem Schlüsselfaktor für den Gewinn der REWE Group.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, im Rahmen der REWE-Strukturreform, einen Gestaltungsvorschlag für die Aufbauorganisation der beiden Vertriebslinien *Vollsortiment* und *Discount* am Lagerstandort Rüsseina zu erbringen.

Zunächst wurde in Kapitel eins das zu behandelnde Problem dargestellt. Anschließend folgte eine Unternehmensvorstellung der REWE Group. Im zweiten Kapitel wurden die relevanten theoretischen Grundlagen erläutert sowie der betriebliche Ist-Zustand anhand einer Geschäftsprozessanalyse vorgestellt. In Kapitel drei erfolgte die Präzisierung der notwendig auszuführenden Aufgaben. Die Lösung und Bewertung dieser Aufgaben wurde in den darauffolgenden Kapiteln durchgeführt.

Nicht bearbeitete und neu erkannte Probleme

An dieser Stelle werden kurz einige Probleme angesprochen, die nicht Gegenstand der Arbeit sind, jedoch im Rahmen der Umstrukturierung bereits bearbeitet wurden oder noch zu bearbeiten sind.

- Im Zuge dieser Neugestaltung der Aufbauorganisation ist es notwendig, eine arbeitsorganisatorische Analyse durchzuführen. Durch diese Untersuchung ist beispielsweise zu prüfen, ob neue Stellen geschaffen werden müssen oder durch eine Reduzierung von Arbeitsplätzen Personalkosten eingespart werden können.
- Ein weiteres nicht behandeltes Problem dieser Arbeit ist die Gestaltung der räumlichen Trennung der Lagerbereiche. Diese Analyse wurde zu großen Teilen bereits durchgeführt.
- Die Pförtnerie des Lagerstandortes in Rüsseina wird weiterhin die ankommenden Lkw beider Geschäftseinheiten abfertigen. Ein exaktes Modell zur Aufteilung der entstehenden Kosten ist hierbei zu erarbeiten.
- Der genaue Bedarf an dienstleistenden Speditionen ist durch die jeweilige Geschäftseinheit zu ermitteln.

Mit der REWE Strukturreform geht die bisher gemeinsam für beide Vertriebslinien durchgeführte Logistik in den Verantwortungsbereich der Geschäftseinheit Vollsortiment und in den der Geschäftseinheit Discount über. Wie in der Ausgangssituation geschildert, nimmt der Lagerstandort Rüsseina in diesem Prozess eine besondere Stellung ein. An diesem Standort wird eine Trennung in Vollsortiment und Discount innerhalb des bestehenden Lagerkomplexes vollzogen.

Eine endgültige Trennung beider Vertriebslinien in Rüsseina ist erst mit Abschluss der Umbauarbeiten Ende 2011 zu erwarten, da eine Beeinträchtigung des Tagesgeschäfts ausgeschlossen werden soll. Die Versorgung der Filialen muss auch während der Umbauphase sichergestellt werden. Aus diesem Grund wird auch die neu gestaltete Aufbauorganisation erst zu diesem Zeitpunkt komplett angepasst werden können.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1:	Pförtnerlaufzettel	62
Anlage 2:	interne NVE	63
Anlage 3:	neue Lagerstruktur	64

**Kfz Ein.- Ausfahrt Genehmigung**

REWE Deutscher Supermarkt KgaA Zweigniederlassung Rüsseina

Datum		Ankunft		City-Ruf Empfänger-Nr.		Tor	
nur Abholung		Zeitfensterbuchungsnummer		eigener elektrischer Hubwagen			
Lieferant / Spedition				Kfz-Kennzeichen (Zugmaschine)		lfd. Nr.	

Angaben vom Fahrer Anzahl auf dem Fahrzeug befindlichen THM / Leergut (Menge / Stk.)

Euro Paletten	Düsseldorfer Pal.	H 1 Kunststoff Pal.	Satten E1 E2 E3	Sonstiges

wenn kein Eintrag durch die Wache, dann Kontrolle im WE

Vermerke Pfortnerei

Vermerke Lager

der Kraftfahrer bestätigt mit der Abgabe dieses Beleges die eingetragenen Angaben

Transport - Hilfs / Lademittel - Tausch

bitte ankreuzen

Lager 016
Lager 057Lager 017
Lager 136Lager 018
Lager 138Lager 024
Lager 139

THM Tausch Anzahl Euro-Paletten									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Anzahl über 100 Stk hier eintragen									→

THM Tausch im Lager				
H1 Plastik-Pal.				Stück

Stempel / Unterschrift MA-Wareneingang
--

THM Tausch Anzahl DD-Paletten									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Anzahl über 100 Stk hier eintragen									→

THM Tausch im Lager				
E2 Kisten				Stück
Euro-Paletten				Stück

Stempel / Unterschrift Palettenpool

Anlage 1: Pfortnerlaufzettel



34388100139 800 4644

64424

Menge : 48 G	MHD: 19.02.2011
Artikel: 0175623 0014	Gewicht: 0.000 kg
SALATCREME	PRIMA K./LINE 500ML FL
Lager: 139	von: hamm
	R 4.10/V 1.10 pL

Lagerstruktur (neu)



Anlage 3: neue Lagerstruktur¹¹⁶

¹¹⁶ Vgl. REWE interne Dokumente, Echo-Journal der REWE Group, 6. Ausg., Köln 2010, S. 13

Quellenverzeichnis

Monografien:

Ahlert, Dieter; Kenning, Peter

Handelsmarketing: Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben,
1. Aufl., Springer Verlag, Berlin 2007

Barthel, Helmut

Betriebliche Geschäftsprozesse, Unterrichtsmaterial der FH Mittweida, Mittweida 2010

Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth

Organisation, 3. Aufl., Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart 2006

Becker, Jörg; Schütte, Reinhard

Handelsinformationssysteme, 2., vollständig aktualisierte und erweiterte Aufl., Redline
Verlag, Frankfurt am Main 2004

Breisig, Thomas

Betriebliche Organisation, 1. Aufl., Neue Wirtschafts-Briefe Verlag, Herne 2006

Gümbel, Rudolf

Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Bd. 21, 1963 Köln

Jung, Hans

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006
München

Klaus, Peter; Krieger Winfried (Hrsg.)

Gabler Lexikon Logistik, 3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl., Gabler
Verlag, 2008 Wiesbaden

Klimmer, Matthias

Unternehmensorganisation: Eine kompakte und praxisnahe Einführung, 1. Aufl., Neue
Wirtschafts-Briefe Verlag, Herne 2007

Koether, Reinhard (Hrsg.)

Taschenbuch der Logistik, 2., aktualisierte Aufl., Carl Hanser Verlag, 2006 München

Lerchenmüller, Michael

Handelsbetriebslehre, 4., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Friedrich Kiehl Verlag, 2003 Ludwigshafen

Schlick, Christopher; Bruder, Ralph; Luczak, Holger

Arbeitswissenschaft, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Springer Verlag, 2010 Berlin

Schmidt, Götz

Einführung in die Organisation: Modelle-Verfahren-Techniken, 2., aktualisierte Aufl., Gabler Verlag, 2002 Wiesbaden

Schulte-Zurhausen, Manfred

Organisation, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Franz Vahlen Verlag, 2005 München

Schulte, Christof

Logistik: Wege zur Optimierung der Supply Chain, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Franz Vahlen Verlag, 2005 München

Schwab, Josef

Geschäftsprozessmanagement mit Visio, Viflow und MS Project, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Carl Hanser Verlag, 2006 München

Tietz, Bruno

Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2., neu bearbeitete Aufl., Franz Vahlen Verlag, 1993 München

Vahs, Dietmar

Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 6., überarbeitete und erweiterte Aufl., Schaeffer-Poeschel Verlag, 2007 Stuttgart

Wilhelm, Rudolf

Prozessorganisation, 2., überarbeitete und ergänzte Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007 München

REWE interne Dokumente:

Auswertung Transporthilfsmittel 2010

Data-Warehouse April 2010

Echo (Journal der REWE Group), 3. Ausg., 2007 Köln

Echo (Journal der REWE Group), 6. Ausg., 2010 Köln

Fuhrparkstatistik 2010

Geschäftsbericht 2009

Kennzahlen der Kommissionierung 2010

Monatsstatistik Mai 2010

ProStore-Auswertung Mai 2010

Top Kennzahlen Fuhrpark 2010

Wareneingangs- und Warenausgangsstatistik Mai 2010

Internet:

www.rewe-group.com:<http://www.rewe-group.com/unternehmen/geschichte>,
07.03.2010

www.rewe-group.com:<http://www.rewe-group.com/vertriebslinien>, 12.04.2010

portal.rewe-group.com:<http://portal.rewe-group.com/vertriebsstruktur>, 15.04.2010

portal.rewe-group.com:<http://portal.rewe-group.com/touristik>, 15.04.2010

www.handelswissen.net:http://www.handelswissen.net/data/handelslexikon/lex_buchstabe.php?lex=v, 10.07.2010

www.handelswissen.net:http://www.handelswissen.net/data/handelslexikon/lex_buchstabe.php?lex=d, 10.07.2010

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe angefertigt und nur die in den beigefügten Verzeichnissen angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Kriebstein, den 18.08.2010

René Sydow